

CICLO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SECTOR DE INDUSTRIAS CREATIVAS

MÓDULO 2

**FORMATOS PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA**

**CONFERENCISTA
CÉSAR SARMIENTO NIÑO
JULIO CÉSAR BARRAGÁN
LIBARDO BERNAL.**

CB CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ
Por nuestra sociedad

Cualquier duda o sugerencia favor comunicarse

SEDE & CENTRO EMPRESARIAL SALITRE

Dra. María Cristina Maz

Coordinadora Académica

Gerencia de Formación Empresarial

Avenida Eldorado 68D-35 PBX: 5941000 ext. 1614

Material corregido y diagramado por el Área Gerencia de Formación Empresarial

MÓDULO 2
ESTRUCTURACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA
BOGOTÁ, 2006

Presentación

Para plantear un proyecto empresarial no basta con tener una idea de negocio, la cuál es el objetivo de la nueva empresa, sino que es necesario saber plasmarlo de forma sistemática, clara y concisa, no sólo porque esto facilita el proceso de emprendimiento, sino porque en muchos casos se debe presentar el proyecto a posibles socios, inversores, colaboradores, clientes, consultores, proveedores o entidades financieras para quienes ésta información resulta de gran utilidad.

El Centro Nueva Empresa de la Cámara de Comercio de Bogotá ha elaborado un modelo básico general de plan de empresa, con los análisis y datos que deben consignarse en un proyecto de empresa y que responden a las necesidades de la mayoría de los emprendedores que acuden a los diferentes servicios del Centro Nueva Empresa en la búsqueda de ayuda para la estructuración y puesta en marcha de su nueva empresa.

Los objetivos y alcances que puede perseguir el plan de empresa son muy diversos, por lo que es fundamental la flexibilidad con la que debe asumirse e interpretarse este material para la adecuada elaboración del plan.

Dependiendo del **estado de desarrollo** del proyecto (idea de negocio, oportunidad de negocio o plan de empresa), la **naturaleza del negocio** (producción, comercialización o servicios), el **perfil del emprendedor** (conocimientos, experiencia y competencias), del **sector** en donde se desempeñará la empresa (estratégico, tradicional o innovador), de la **complejidad** del proyecto (alta, media, baja) y de las **necesidades de capital** (alta, media, baja), *cada proyecto deberá realizar un énfasis particular en alguno o varios de los aspectos del plan*, para lo cual el emprendedor debe realizar un esfuerzo adicional en su investigación o asesorarse con especialistas en temas específicos o acudir a los servicios de asesoría que ofrece el Centro Nueva Empresa de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Observación preliminar

Antes de entrar a detallar y elaborar cada uno de los elementos que debe contener un plan de empresa se debe tener en cuenta algunos aspectos generales importantes:

- **Brevedad:** el plan de empresa debe tener máximo cuarenta páginas.
- **Claridad:** tener en cuenta la persona que leerá o revisará el plan de empresa y ajustar su contenido y lenguaje a los conocimientos que, previsiblemente, éste pueda tener. Evite los tecnicismos.
- **Orden:** el proyecto debe estar muy bien presentado y coherentemente ordenado.
- **Creatividad:** debe resultar interesante para quien lo lee y transmitir entusiasmo y confianza en el proyecto.
- **Rigor:** incluya citas, fuentes, bibliografía, datos objetivos del proyecto.

¿Qué es el plan de empresa?

Es el documento en el que se plasma por escrito y de manera ordenada el proyecto para la creación de una nueva empresa. Allí el emprendedor detalla los objetivos y las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para materializar la oportunidad de negocio. Puede entenderse como el "mapa de navegación" que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

¿Para qué sirve el plan de empresa?

Al realizar un Plan de Empresa, el emprendedor está optimizando su esfuerzo en dos direcciones:

1. Hacia el interior

El Plan de Empresa sirve para reflexionar sobre la idea inicial, darle forma, completarla y estructurarla con coherencia.

Permite al emprendedor tener en cuenta todos los aspectos importantes antes de la puesta en marcha. Es posible que el emprendedor tenga las ideas muy claras en su cabeza, sin embargo, al entrar a analizar y profundizar en el proyecto de una forma ordenada y por escrito, podrá identificar algunos aspectos relevantes que se pudieron pasar por alto. Paralelamente el plan sirve como herramienta de reflexión, control y seguimiento continuo del negocio una vez se ha puesto en marcha.

Hacia el exterior

El Plan de Empresa es una "carta de presentación" de la empresa para la búsqueda de recursos económicos y de financiamiento, bien sean posibles socios, inversionistas, créditos de fomento, préstamos bancarios, subsidios etc. El Plan de Empresa debe responder a todas las preguntas que puedan tener estos posibles agentes externos y convencerlos de que el proyecto es serio, viable y rentable.

El objetivo último del Plan de Empresa no es otro que concretar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo y ayudar a responder a la pregunta de si vale o no la pena crear la empresa e invertir en este tipo de negocio.

¿Cómo es el plan de empresa del Centro Nueva Empresa?

Tiene dos módulos de trabajo, que se desarrollan en varias sesiones. El éxito en la culminación del plan depende exclusivamente del emprendedor, quien con su compromiso, entusiasmo, creatividad y capacidad de trabajo desarrolla las actividades propuestas en los tiempos estipulados.

- **Módulo 1: La oportunidad de negocio**

Busca identificar y analizar la idea de negocio, es decir, lleva al emprendedor a verificar frente a la realidad del entorno y el mercado la viabilidad de la idea y verificar si es una verdadera oportunidad de negocio y a reflexionar sobre aspectos personales claves en el proceso de creación de la empresa.

- **Módulo 2: Estructuración de la empresa**

Ayuda a determinar el modelo de empresa que más se ajusta al concepto de negocio definido, a través de las estrategias comerciales, operativas, administrativas y financieras necesarias, con el fin de determinar la viabilidad de la empresa, desde los aspectos técnicos, económicos y financieros, para así concretar su puesta en marcha.

¿Cuáles son las reglas de juego?

- Asistir puntualmente a todas las asesorías, talleres y mesas de trabajo programados.
- Disponer del tiempo suficiente para realizar los diferentes trabajos asignados en cada una de las sesiones, como lecturas, búsqueda de información y trabajos de campo para la estructuración y diseño de la empresa así: Un 20% del tiempo para asistir a las sesiones presenciales y un 80% del tiempo libre para el desarrollo y cumplimiento de metas asignadas.
- Preparar antes de cada sesión los materiales de la cartilla, para lo cual se deben leer los contenidos de cada tema y plantear sus inquietudes en las plenarias y mesas de trabajo. Al final de la cartilla se encuentra una bibliografía, que le permitirá profundizar en los temas que considere pertinente.

- Realizar las actividades o metas planteadas para cada sesión, las cuales se deben presentar en la sesión siguiente, utilizando la serie de cuadros y formatos adjuntos, que son los entregables y la guía práctica de seguimiento y avance de cada proyecto.
- Participar activamente en los talleres y mesas de trabajo para diseñar, planear y estructurar el plan de empresa, con la experiencia, información, preguntas y reflexiones sobre el proyecto empresarial que se encuentra desarrollando.
- Plantear casos o situaciones reales del proyecto de empresa o de los que tenga conocimiento para contribuir al proceso de aprendizaje colectivo.
- Diseñar, estructurar y planear su empresa, para determinar su viabilidad y factibilidad.
- Si el material entregado como cartilla para el desarrollo del proyecto, lo llegará a perder, deberá cancelar el valor del mismo para que sea entregado nuevamente.
- Entregar por escrito el documento final de la Oportunidad de Negocio, así como, el del Plan de Empresa en las fechas preestablecidas con el Centro Nueva Empresa, para su revisión, análisis y posterior retroalimentación.

Módulo 2

Estructuración de la Empresa

Nota preliminar:

El presente módulo inicia con el numeral 5, ya que los primeros Cuatro (4) han sido desarrollados durante el módulo de la oportunidad de negocio.

Adjunto a éste material recibirá herramientas de apoyo, que son una serie de cuadros y formatos que deberá diligenciar durante el desarrollo de cada sesión y le permitirán organizar la información para la redacción del plan de empresa final.

Contenido del Módulo 2

5. Plan de Mercadeo

- 5.1. Análisis DOFA
- 5.2. Objetivos comerciales
- 5.3. Mezcla de Mercadeo
 - 5.3.1. Producto
 - 5.3.2. Precio
 - 5.3.3. Distribución
 - 5.3.4. Comunicación
- 5.4. Estimativos de ventas
- 5.5. Presupuesto de mercadeo

6. Plan operativo

- 6.1. Descripción técnica de productos y/o servicios
- 6.2. Localización y Tamaño de la empresa
- 6.3. Procesos
- 6.4. Distribución de la Planta
- 6.5. Identificación de necesidades de maquinaria y equipos
- 6.6. Programa de producción
- 6.7. Plan de Compras e inventarios
- 6.8. Gestión de Calidad

7. Plan administrativo

- 7.1. Estructura organizacional
 - 7.1.1. Areas Funcionales
 - 7.1.2. Criterios de Organización
 - 7.1.3. Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos
- 7.2. Estructura de personal
 - 7.2.1. Política de contratación
 - 7.2.2. Política salarial

8. Plan económico

- 8.1. Plan de inversiones
 - 8.1.1. Presupuesto de Inversión Fija
 - 8.1.2. Presupuesto de Capital de Trabajo.
- 8.2. Estructura de costos
 - 8.2.1. Presupuesto de costos operacionales
 - 8.2.2. Estructura y comportamiento de los costos empresariales
 - 8.2.3. Estructura de costos variables unitarios
 - 8.2.4. Determinación del Margen de Contribución
- 8.3. Determinación del Punto de equilibrio

9. Plan Financiero

- 9.1. Los Estados Financieros
 - 9.1.1. El Balance
 - 9.1.2. Estado de Resultados
 - 9.1.3. Flujo de Caja
- 9.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión
 - 9.2.1. Tasa mínima de rentabilidad (TMR)
 - 9.2.2. Valor presente neto (VPN)
 - 9.2.3. Tasa interna de retorno (TIR)
 - 9.2.4. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
 - 9.2.5. Retorno sobre la inversión (ROI)
- 9.3. Proyección de los estados financieros
 - 9.3.1. Estado de resultados proyectado
 - 9.3.2. Flujo de Caja Proyectado
 - 9.3.3. Balance proyectado

9.4. Distribución de las Utilidades

10. Guía para la redacción del plan de empresa

11. Bibliografía

5. El plan de mercadeo

5.1. Análisis DOFA

En el módulo de la oportunidad de negocio se realizó un análisis del mercado en el cual operará la empresa, identificando la situación actual y las principales tendencias del sector de negocios, analizando y caracterizando el cliente (segmento objetivo) y analizando y evaluando la competencia a través del análisis de los factores claves de éxito en el ambiente competitivo, todo esto con el fin de definir con precisión el portafolio de productos / servicios, el concepto de negocio y sus implicaciones prácticas, para buscar un camino de diferenciación que nos permita competir en el mercado.

Antes de iniciar el plan comercial resulta conveniente realizar una síntesis de la situación del mercado para lo cual se debe realizar el **Cuadro1 Síntesis del Mercado, el cual se construye a partir de la información obtenida en el desarrollo del módulo "La Oportunidad de Negocio".*

Para tomar decisiones acertadas sobre el mercado, es necesario analizar la situación de partida, establecer unos objetivos desafiantes, pero alcanzables y definir una estrategia de mercadeo para conseguir las metas propuestas. Antes de decidir el camino a seguir para alcanzar los objetivos comerciales marcados, es importante definir la situación inicial en la que se encuentra la nueva empresa. Un instrumento muy práctico para responder a la pregunta **¿En dónde estamos ahora?** es el análisis **DOFA**, enfocado a la consecución de los objetivos comerciales.

Debilidades: Puntos débiles, limitaciones internas de la empresa, que dificultan o impiden la consecución de los objetivos empresariales.	Amenazas: Fuerzas externas que dificultan el desarrollo de la estrategia o la consecución de los objetivos empresariales.
Fortalezas: Puntos fuertes de la empresa, recursos, talentos, diferenciación, entre otros, que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades.	Oportunidades: Representan factores externos que permiten a la empresa sacar una ventaja competitiva frente a la competencia y el mercado.

Cuadro 2: Análisis DOFA

Las **Debilidades** y **Fortalezas** son factores internos a la empresa, como por ejemplo, la organización de los recursos, estrategias, configuración del producto, distribución elegida, comunicación, entre otros.

Las **Amenazas** y **Oportunidades** son factores externos a la empresa, pueden ser la situación económica, social, la estructura del mercado, la posición de la competencia, entre otros.

5.2. Objetivos Comerciales

Una vez realizado el Análisis DOFA y con una idea clara del mercado se debe plasmar en el Plan Comercial los objetivos comerciales, las estrategias para alcanzarlos y su presupuesto estimado.

Los objetivos comerciales establecidos en el Plan Comercial responden a la pregunta **¿A dónde queremos ir?** y deben ser:

- Coherentes con el concepto, el propósito y los objetivos de la empresa
- Claros.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Retadores.

- Flexibles ante posibles imprevistos.

Hay dos tipos de objetivos comerciales:

- **Cuantitativos**
Hacen referencia a aquellos objetivos que pueden ser medidos a través de cifras. En ésta parte es suficiente mencionar la cifra total de ventas estimadas en términos monetarios por productos / servicios del portafolio, más adelante en el punto 5.5 se debe elaborar detalladamente el estimativo de ventas.
- **Cualitativos**
Difíciles de cuantificar pero de alguna manera medibles a través de encuestas o entrevistas: imagen de la empresa, posicionamiento, grado de satisfacción, fidelización, etc.

El siguiente cuadro le ayudará a organizar la información de los objetivos comerciales:

OBJETIVOS COMERCIALES	DEFINICIÓN	INDICADOR	TIEMPO
CUANTITATIVOS Participación Cifra estimada de ventas Cantidad de producto/servicio	Defina con precisión cuál es y en que consiste el objetivo	Establezca la manera de medir el alcance del objetivo	Defina una meta en el tiempo para el logro del objetivo
CUALITATIVOS Posicionamiento Grado de Satisfacción			

Cuadro 3: Objetivos Comerciales

5.3. Mezcla de Mercadeo

La mezcla de mercadeo también conocida como marketing mix es la conjunción de cuatro elementos básicos del mercadeo que están relacionados entre sí: producto / servicio, precio, distribución y comunicación. La correcta combinación de estos cuatro elementos permiten abordar el mercado objetivo con éxito.

Las decisiones que se tomen sobre estas variables permiten determinar las acciones con las cuales la empresa espera competir en el mercado y responden a la pregunta **¿cómo vamos a llegar hasta el cliente?**, Es decir, la estrategia que se utilizará para lograr los objetivos.

5.3.1. Producto/Servicio

El producto/servicio es el medio para satisfacer la necesidad del cliente lo que convierte a esta variable en la más importante de la mezcla de mercadeo.

El diseño del producto/servicio tiene que ser claro y para que se ajuste al mercado debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Estar de acuerdo con las necesidades del segmento objetivo
2. Contar con unos atributos básicos claros
3. Tener unas especificaciones técnicas propias del producto

Para cada uno de los productos/servicios que la empresa va a ofrecer se deben identificar sus características principales y traducirlas en términos de beneficios para el cliente.

En un ejercicio similar a la definición del concepto de negocio, se debe desarrollar el concepto de producto/servicio, y decidir cómo se va a ofrecer, describiendo con detalle el producto/servicio ampliado, es decir, la suma del producto básico más los elementos adicionales que son valorados por los clientes como presentación, marca, servicios, formas de pago, garantías, mantenimiento, etc.

Las estrategias de producto responden a las siguientes preguntas:

¿Qué productos/servicios se van a ofrecer al mercado?

¿Qué necesidades van a satisfacer?

¿Cuáles son las características del producto/servicio?

¿Cuáles son los beneficios del producto/servicio?

¿Cuál es la diferencia que hay entre los productos/servicios que se ofrecen y los que ya ofrece la competencia?

¿Por qué el cliente compraría este producto/servicio?

El siguiente cuadro de análisis permite organizar y visualizar con claridad la información relativa al producto/servicio:

PRODUCTO/ SERVICIO	NECESIDADES	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS	DIFERENCIACIÓN	RAZÓN DE COMPRA
Elabore un listado de los productos/servicios a ofrecer	Por cada producto/servicio identifique brevemente la necesidad y tipo de cliente al que atiende	De manera concreta y clara describa las principales características físicas o perceptibles cada producto/servicio	Mencione los principales beneficios que el cliente debería percibir	Describa cuales son los elementos diferenciadores del producto/servicio.	Mencione las razones por las cuales el cliente compraría el producto/servicio
1.					
2.					
3.					
4.					

Cuadro 4: Portafolio de Producto/Servicio (Use tantas casillas como productos/servicios tenga en su portafolio).

5.3.2. Precio

El precio es una variable de la mezcla de mercadeo que tiene un efecto directo sobre la elección y la decisión de compra del cliente y un efecto indirecto sobre la percepción de la calidad.

En términos generales, hay dos tipos de orientaciones estratégicas respecto al precio que la empresa debe considerar para competir en el mercado:

Precios bajos: orientados a sacrificar rentabilidad en favor de un mayor volumen de ventas y por tanto una mayor participación en el mercado.

Precios altos: orientados a ofrecer una imagen de calidad del producto/servicio en detrimento de un mayor volumen de ventas. Busca beneficios y una penetración selectiva.

Para tomar una decisión acertada sobre el precio que deben tener los productos/servicios, es fundamental conocer:

- El costo del producto/servicio, para conocer cual es el precio mínimo, es decir, el precio a partir del cual el producto/servicio le resulta rentable a la empresa.

- Los precios de la competencia, para conocer el grado de competitividad de los precios de la empresa en el mercado.
- La percepción de calidad (como relación beneficio/costo) por parte del cliente, es decir, cuánto estaría dispuesto a pagar.
- La sensibilidad de la demanda, para conocer como variará la demanda ante un cambio en el precio. Se distingue entre:
 - Demanda elástica: Cuando una variación en el precio lleva a fuertes variaciones de la demanda.
 - Demanda inelástica: Cuando una variación en el precio lleva a pequeñas variaciones de la demanda.

El siguiente cuadro de análisis permite organizar y visualizar con claridad la información relativa al precio:

PRODUCTO/ SERVICIO	COSTO ESTIMADO	PRECIOS DE LA COMPETENCIA	PERCEPCION DEL CLIENTE	SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA
Elabore un listado de los productos/servicios a ofrecer	Realice un estimativo de su costo	Identifique los precios de productos competidores o sustitutos	Mencione el precio que el cliente está dispuesto a pagar	Mencione qué tan sensible es la demanda ante los cambios de precio
1.				
2.				
3.				
4.				

Cuadro 5: Análisis de Precios (Use tantas casillas como productos/servicios tenga en su portafolio)

Con la información obtenida de estas variables, se debe comenzar a *orientar la política de precios*. Existen diferentes estrategias:

- **A partir del costo**, se fija el precio añadiendo un margen de utilidad sobre el costo del producto/servicio. El punto débil de este sistema es que ignora la demanda.
- **Valor de mercado**, definiendo un precio similar o igual al de la competencia.
- **Precios altos**, cuando el producto es percibido como único por el cliente y se pretende dar una imagen de calidad y exclusividad.
- **Precios bajos de salida**, cuando se pretende una rápida expansión del producto/servicio.

5.3.3. Distribución

Las actividades de distribución definen la manera como se hará llegar el producto/servicio al cliente. Se deben seleccionar los canales que permitan hacer llegar los productos al mercado objetivo de la manera deseada y en el momento adecuado.

Las estrategias de distribución responden a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se van a vender los productos o prestar los servicios?
- ¿Cómo se harán llegar los productos/servicios al cliente?
- ¿En qué condiciones y a quién se entregarán los productos/servicios?
- ¿Cómo lo hacen los competidores?

Los canales de distribución varían según el tipo de producto y según la política de distribución de la empresa, es decir, si se utilizarán intermediarios en cuyo caso no se puede controlar en su totalidad el proceso comercial o si la venta se realizará de manera directa con los costos que conlleva realizar esta actividad pero controlando todos los eslabones de la cadena de distribución. La primera decisión en

distribución radica en la manera más eficiente posible (oportuna) como se piensa hacer llegar el producto/servicio a manos del cliente, realizando una óptima gestión de los posibles canales de distribución.

Existen diversos **canales** a través de los cuales la empresa puede hacer llegar el producto al cliente final:

- **Venta directa.**
- **Venta a través de intermediarios (mayoristas o detallistas).**
- **Venta multicanal** (combinación entre ventas directas o con intermediarios).

Existen otros canales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de definir la estrategia de distribución, tales como franquicias, ventas por catálogo, ventas por teléfono, televisión o internet, puerta a puerta, entre otras.

Existen además, diversas **modalidades de distribución**, que se podrán utilizar dentro del proceso:

- **Distribución exclusiva:** Dar exclusividad a *un* agente o intermediario para Ofrecer el producto/servicio en una área geográfica determinada.
- **Distribución selectiva:** Elegir determinados puntos de venta atendiendo a características especiales (clientela, ubicación,...).
- **Distribución intensiva:** La distribución se concentra en establecimientos de un mismo ramo comercial.
- **Distribución extensiva:** Distribuir el producto/servicio en todo tipo de establecimientos.

El siguiente cuadro le permitirá organizar la información relativa a la distribución de su producto/servicio:

PRODUCTO/ SERVICIO	CANAL	MODALIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Elabore un listado de los productos/servicios a ofrecer	Indique el tipo de canal de distribución y cobertura geográfica (local, regional, nacional / internacional).	Indique la o las modalidades de distribución que utilizará	Mencione las principales ventajas de ésta decisión (por ejemplo; control, cobertura, costos)	Mencione las principales desventajas de ésta decisión (por ejemplo, control, cobertura, costos)
1.				
2.				
3.				
4.				

Cuadro 6: Análisis de la Distribución (Use tantas casillas como productos/servicios tenga en su portafolio)

Es fundamental determinar cuales de las decisiones se adecuan mejor a las necesidades de la empresa en coherencia con los recursos disponibles, la estrategia y los objetivos comerciales.

El proceso inicial de formación de la red de ventas dependerá del emprendedor, lo que lo convierte en el primer vendedor de la empresa. Por tanto se deberá realizar un esfuerzo importante en el desarrollo de las habilidades comerciales personales para conquistar clientes. Más adelante si la empresa lo requiere se contratarán vendedores o comerciales cuya selección y preparación depende de la empresa para el logro de los objetivos comerciales y establecer una constante comunicación con la fuerza de ventas para tener información directa del mercado.

Un aspecto clave a considerar es el impacto que tienen las decisiones de distribución en la conformación del precio, por lo cual se deben identificar los costos adicionales en los que se incurren como el transporte (seguridad, fiabilidad, tarifas, puntualidad, cobertura de riesgo, capacidad, entre otras.) Y por

supuesto los márgenes de intermediación (la cantidad de dinero adicional que el distribuidor carga al producto para cubrir sus gastos y obtener su utilidad). Para éste último aspecto es fundamental identificar las prácticas usuales en el medio para determinar éstos márgenes de intermediación.

5.3.4. Comunicación

Las actividades de comunicación tienen como objetivo principal transmitir al segmento objetivo el mensaje que la empresa considera más apropiado acorde con su estrategia. Responde a la pregunta ***¿Qué se quiere transmitir?***

Normalmente en una nueva empresa, los esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a:

- Dar a conocer y promover la identidad de la empresa
- Posicionar la empresa en la mente de su segmento objetivo
- Ganar prestigio
- Generar un clima de confianza con los diferentes actores del proceso (proveedores, clientes, competidores, inversionistas, comunidad)
- Empujar a los consumidores a que prueben el producto/servicio

Los principales elementos que componen la comunicación en la empresa son:

- **Imagen de la empresa** es la opinión que tiene la gente de la empresa. Normalmente se construye a partir de lo que la gente percibe (lo que ve), lo que se dice de la empresa (lo que escucha), lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica. La opinión que cada cual se forma de la empresa es fruto de la imagen que ésta proyecta.

La imagen se construye a partir de los siguientes elementos:

- **Identidad objetiva:** el nombre de la empresa, actividad principal de la empresa.
- **Identidad visual:** logotipo, colores, formas, símbolos, figuras, eslogan.
- **Identidad corporativa:** tipo de atención al cliente, trato que recibe, facilidades e información que recibe, maneras de trabajar.
- *En el módulo La Oportunidad de Negocio se ha realizado una aproximación a la imagen de la empresa, la cual debe ser coherente con toda la estrategia comercial, las características del sector de negocios y las características del segmento objetivo.*
- *Un concepto de negocio definido con claridad, establece las bases para una adecuada gestión de la imagen de la empresa. Es fundamental realizar los ajustes necesarios y acudir a la ayuda de expertos en el tema ya que las aplicaciones visuales de la imagen aparecerán en la mayoría de piezas de comunicación de la empresa y en su papelería comercial.*
- **Publicidad:** es una actividad de comunicación pagada que tiene como objetivo promocionar el producto/servicio a través de un medio determinado (prensa, radio, televisión, vallas, entre otros.)

Los **objetivos** más importantes de la publicidad para una nueva empresa son:

- Incrementar el conocimiento de la marca
- Mejorar el conocimiento de las características del producto/servicio
- Crear y mejorar la imagen de la empresa
- Crear y mejorar la imagen de producto/servicio
- Aumentar las ventas a corto plazo
- Apoyar otras acciones de mercadeo

Dependiendo de la naturaleza del producto/servicio se podrán utilizar diferentes medios, siempre en coherencia con el segmento objetivo. A pesar de que la utilización de medios masivos resulta altamente efectiva en términos de cobertura (cantidad de personas que la pueden ver) no siempre es

efectiva en términos del impacto (con relación a los objetivos antes mencionados). La inversión es alta y debe ser analizada cuidadosamente iniciando la empresa.

- **Promoción de Ventas:** consiste en un conjunto de incentivos que estimulan generalmente a corto plazo la compra de determinados productos/servicios por parte de los consumidores. Algunas modalidades de promoción de ventas son: descuentos, ofertas, sorteos, ventas con regalo, premios, cupones de descuento, degustaciones, exposiciones, ferias entre otras.
- **Relaciones Públicas:** son las actividades de comunicación realizadas por la empresa que no están directamente relacionadas con su actividad. Su objetivo es generar un clima favorable para la empresa y mejorar su imagen. Estas actividades pueden ser: patrocinios, participación en eventos sociales y/o comunitarios, donaciones, etc. Algunas de las actividades que hoy están tomando importancia son la realización de eventos y el uso del Free Press (notas o entrevistas en diversos medios) que buscan dar a conocer las actividades de la empresa.
- **Venta Personal:** es otra forma de comunicarse y muchas veces la más efectiva, ya que se tiene relación directa con el cliente.
- **Otros medios:** el uso de correo directo, uso del teléfono, internet como medio clave de comunicación, correo electrónico, catálogos (bien sean impresos o digitales), volantes, afiches, materiales especiales de exhibición etc., serán de gran ayuda en las estrategias de comunicación de la empresa.

El siguiente cuadro le permitirá organizar las diferentes actividades de comunicación y tener una visión general de sus objetivos y sus costos:

ACTIVIDAD DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	INDICADOR	MEDIO	FRECUENCIA	INVERSIÓN
Mencione las principales actividades de comunicación que realizará para su empresa en el primer año de actividades	Mencione que es lo que se espera en términos concretos de la actividad de comunicación en coherencia con todo el plan comercial.	Identifique cual podría ser un indicador medible del cumplimiento de los objetivos de la actividad de comunicación	Indique cuales son los medios a utilizar para lograr el objetivo de comunicación	Con qué frecuencia se debe realizar la actividad. (numero de veces en unidad de tiempo)	Realice un estimativo del valor de la inversión en cada actividad de comunicación
1.					
2.					

Cuadro 7: Actividades de Comunicación (Use tantas casillas como actividades tenga previstas)

No necesariamente un mayor gasto en comunicación significa necesariamente un mayor volumen de ventas, por lo cual, los criterios de pertinencia (es decir la actividad adecuada en el momento oportuno) y coherencia (con los recursos disponibles y los objetivos comerciales) son claves para la efectividad de las estrategias de comunicación.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, se requerirá mayor o menor intensidad en actividades de comunicación, pero éstas resultarán siempre fundamentales para el desarrollo de la empresa.

5.4. Presupuesto para actividades de mercadeo

Una vez analizadas las variables de la mezcla de mercadeo e identificadas las actividades de comunicación y distribución se debe realizar un presupuesto general de mercadeo identificando los costos y gastos. Esta información es fundamental para el posterior análisis financiero de la empresa.

El presupuesto de mercadeo resume los elementos a utilizar y las actividades a realizar por la empresa durante el primer año (mes a mes) y sus costos.

ACTIVIDAD/ELEMENTO	Mes a mes realice un estimativo del costo de cada actividad												
Escriba de que se trata cada actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1.													
2.													
3.													
4.													
TOTAL													

Cuadro 8: Presupuesto para actividades de mercadeo

Se debe tener en cuenta para la realización de éste presupuesto los costos en los que puede incurrir en investigaciones, búsqueda de información, suscripciones, asesorías en desarrollo de la imagen visual, viajes a ferias, visitas a empresas, impresiones, fotografías, desarrollo de la papelería comercial etc.

5.5. Estimativo de Ventas

Luego de haber investigado el mercado, identificado el entorno y la competencia, definido el segmento objetivo y su tamaño, evaluado el potencial de compra, definidos los objetivos comerciales y analizada la mezcla de mercadeo así como las principales estrategias comerciales, se deben indicar las ventas previstas diferenciadas por productos, unidades y precios de manera que los objetivos se ajusten a la realidad y resulten más fáciles de controlar en el futuro.

Para efectos de un análisis financiero adecuado y con el fin de determinar la viabilidad de la nueva empresa los objetivos de ventas deben ser fijados en términos monetarios y deben ser detallados al máximo, indicando la evolución de las ventas mes a mes para el primer año y el crecimiento de las ventas para los siguientes dos años.

**En éste punto se debe tener una noción general del precio de venta del producto/servicio. Más adelante en los módulos de Gestión Operativa y Gestión Económica se precisarán con mayor detalle los costos, los gastos y los márgenes, para ajustar el precio y retomar éste ejercicio para un acertado análisis financiero.*

Aspectos a tener en cuenta para la realización del estimativo de ventas:

- Definir con precisión cual es la unidad de venta del negocio (unidad de producto/servicio, número, kilogramos, horas, metros, ocupación, puesto entre otras.)
- Realismo en las cifras. El optimismo es importante siempre y cuando sea coherente con los recursos disponibles
- Siempre tener presentes los objetivos comerciales y las estrategias que se han planteado para incrementar las ventas o la participación en el mercado.
- A la hora de pensar en los precios, tener en cuenta que siempre hay competidores que con facilidad podrán ofrecer precios bajos.
- Recordar todo aquello que se constituye en factor diferenciador para la empresa.
- Identificar la estacionalidad de las ventas, es decir, épocas del año en que se vende más o se vende menos.
- Ser audaz, pero realista a la hora de plantear incrementos en las ventas para los siguientes dos años de actividad. Tener en cuenta el incremento general de los precios (inflación).

El siguiente cuadro permite elaborar los estimativos de ventas mes a mes y en unidades de producto/servicio:

PRDUCTO/ SERVICIO	PRECIO ESTIMADO	UNIDAD DE VENTA	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
1.			CANTIDAD															
			VALOR															
2.			CANTIDAD															
			VALOR															
			CANTIDAD															
			VALOR															
3.			CANTIDAD															
			VALOR															
4.			CANTIDAD															
			VALOR															
5.			CANTIDAD															
			VALOR															
			TOTAL UNIDADES															
			TOTAL VENTAS															

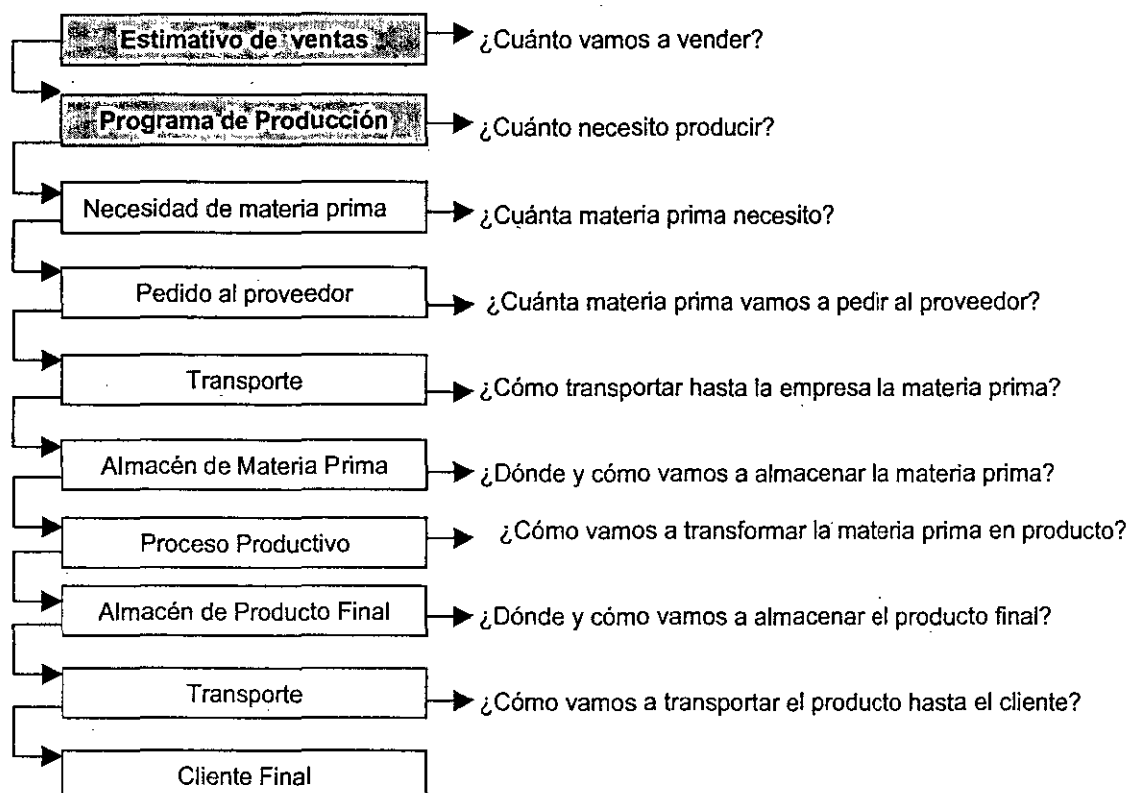
Cuadro 9 Estimativo de Ventas (use tantas casillas como productos/servicios tenga en el portafolio)

6. Plan Operativo

Una empresa es un sistema generador de valor agregado que puede realizar actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios y cuyo funcionamiento siempre se basa en agregar valor a través de un *proceso de transformación* a las ENTRADAS recibidas (materiales, conocimientos) y conseguir así unas SALIDAS (producto, servicios, información) de mayor valor que sean percibidas como tal por el mercado. Las empresas se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios:

- Según las SALIDAS generadas, se distinguen entre empresas industriales fabricantes de productos y las empresas terciarias prestadoras de servicios.
- Según el *proceso de transformación*, se presentan dos grandes grupos de empresas: las que continuamente producen o prestan el mismo producto/servicio (producción en masa) y las que trabajan por proyectos.

El punto de partida del Plan Operativo debe ser el conocimiento de las necesidades de producción que necesariamente se extraen del estimativo de ventas realizado en el Plan de Mercadeo (se debe tener a mano el cuadro 9: Estimativo de Ventas). El Plan Operativo posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado y debe contemplar todos los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos. Responde a las siguientes preguntas:



6.1. Descripción técnica de productos y/o servicios

Se deben describir las características técnicas de los productos/servicios de la empresa, destacando los aspectos más relevantes. Para éste efecto se debe elaborar una ficha técnica por cada producto/servicio del portafolio (ver cuadro 4 plan comercial). Esta ficha permite al emprendedor establecer estándares de su oferta comercial para que en el momento de la producción o prestación de los servicios se mantengan criterios de uniformidad y normalización. El cuadro siguiente le permitirá organizar la información relativa a la ficha técnica de su producto/servicio. Use tantas fichas como producto/servicio tenga en su portafolio y enumérelas (10a, 10b, 10c, entre otros):

NOMBRE DEL PRODUCTO/SERVICIO		Aquí el nombre de su producto/servicio. Identifíquelo con una referencia
CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS		Retomando el cuadro número 4 (portafolio) mencione aquí las características y beneficios del producto servicio destacando los aspectos diferenciadores y/o ventajas competitivas.
DESCRIPCIÓN	MATERIALES E INSUMOS	Mencione aquí las todas las materias primas e insumos utilizados en la elaboración del producto.
	CONSUMOS Y PROVEEDORES	Determine las cantidades de material consumido por producto elaborado. Identifique los precios de las materias primas y los principales proveedores.
	DIMENSIONES Y PRESENTACIÓN	Mencione las dimensiones del producto (tamaño y peso) y la forma como se presenta (unidades, empaques, embalajes, otros)
	ILUSTRACIÓN	Anexe una ilustración; fotografía, esquema, boceto, diagrama o plano del producto/servicio.

Cuadro 10: Ficha Técnica (use tantas fichas como productos/servicios tenga en el portafolio)

6.2. Tamaño de la empresa y localización

Dependiendo de la actividad de la empresa, el tamaño de la demanda actual y futura, los estimativos de ventas, la naturaleza del producto/servicio, la disponibilidad de recursos (económicos-financieros), las

necesidades de espacio, etc., se debe determinar el **tamaño de la empresa**, es decir, determinar la capacidad instalada óptima (máxima cantidad de producto/servicio que se puede obtener por unidad de tiempo) para cubrir las necesidades en ventas.

Respecto a la **localización de la empresa**, se debe describir y justificar el lugar en el que se va a ubicar la empresa y en qué tipo de instalación. Para ello se deben tener en cuenta aspectos tales como la disponibilidad de mano de obra calificada, sistema de comunicaciones, facilidades de acceso, proximidad con los clientes y proveedores, ayudas o incentivos públicos existentes, los pros y los contras de la compra o arrendamiento del local, posibilidad de expansión, etc.

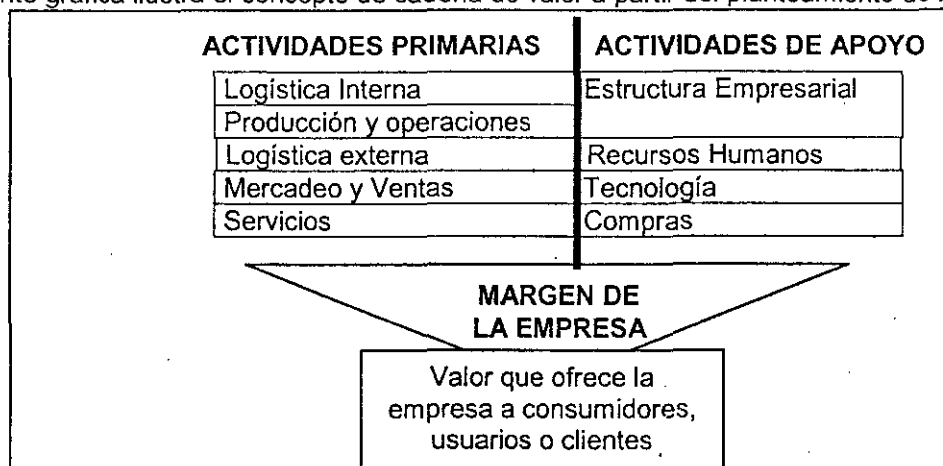
El siguiente cuadro le permitirá organizar la información respecto al tamaño y localización de la empresa, para la posterior redacción de su plan de empresa:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	DEMANDA ACTUAL	DEMANDA FUTURA	ESTIMATIVO DE VENTAS	CAPACIDAD INSTALADA	UTILIZACIÓN DE LA C.I.	AMPLIACIÓN DE LA C.I.
	Mencione aquí las cifras estimadas de la demanda actual	Mencione aquí las proyecciones futuras de la demanda	Mencione cuáles son los estimativos de ventas para la empresa en un año	De acuerdo a los anteriores puntos, mencione cuál sería la capacidad instalada de la empresa	Realice un estimativo de cuánto porcentaje de la capacidad instalada se utilizaría inicialmente	Mencione de qué manera se podría aumentar la capacidad instalada en caso de requerirse.
LOCALIZACIÓN	Mencione aquí, la probable localización de la empresa argumentando los principales criterios para su ubicación en este lugar. Mencione también si el lugar será propio o en arriendo, indicando el monto de la probable inversión o el costo del canon mensual de arrendamiento. Evalúe el costo de los servicios públicos y otros gastos derivados de esta localización.					

Cuadro 11: Tamaño de la Empresa y Localización

6.3. Procesos

Para describir los procesos de una empresa, resulta fundamental incorporar el concepto de cadena de valor, es decir, concebir la empresa como una cadena de actividades y funciones que tienen como propósito producir valor, es decir, que el resultado (producto/servicio) sea valorado por los clientes. La siguiente gráfica ilustra el concepto de cadena de valor a partir del planteamiento de Michael Porter:



La cadena de valor. Michael Porter

El primer paso consiste en identificar las actividades de la empresa:

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS**
Son todas las que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de productos/servicios ofrecidos por la empresa: logística interna, producción/operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, servicios.
- **ACTIVIDADES DE APOYO**
Son aquellas que tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructura para tal fin: infraestructura empresarial, recursos humanos, tecnología y compras.

El siguiente cuadro le permitirá organizar las actividades identificadas dentro de su empresa:

	Logística Interna	Producción/operaciones	Logística externa	Mercadeo y ventas	Servicios
ACTIVIDADES PRIMARIAS	En la casilla correspondiente identifique las principales actividades asociadas a cada uno de los elementos de la cadena de valor				
ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura empresarial	Recursos Humanos	Tecnología	Compras	

Cuadro 12 Identificación de Actividades de la Cadena de Valor

Además de identificar éstos procesos, se debe **detallar como se van a organizar especialmente los procesos de producción y operaciones** además de anotar si se va a subcontratar alguno y en ese caso, a quién se va a subcontratar.

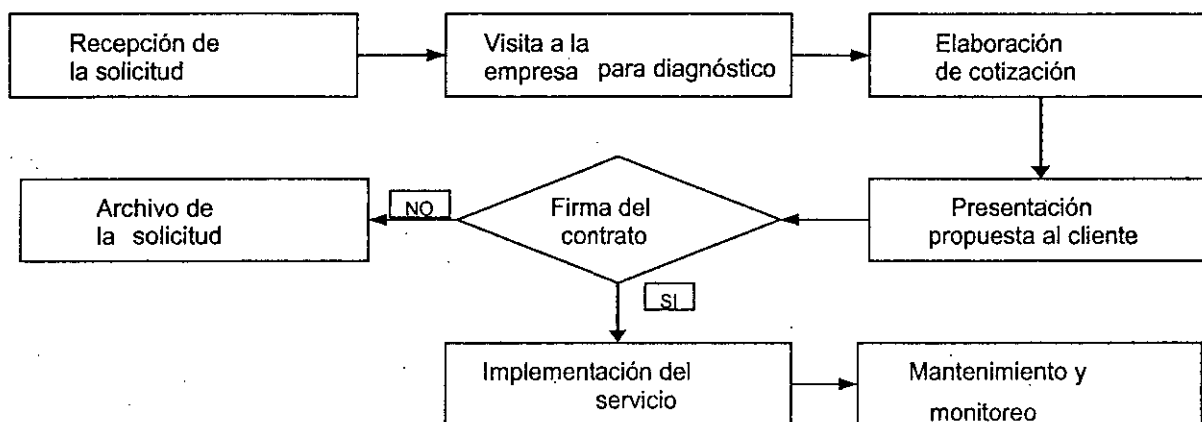
En términos prácticos, el plan de operaciones se establece atendiendo a la secuencia:

1. Determinar todas las actividades requeridas para producir el producto y/o servicio.
2. Organizar las actividades de manera secuencial.
3. Establecer los tiempos requeridos para realizar cada actividad.

Para facilitar la descripción y análisis de los procesos productivos establecidos se utilizan dos gráficos básicos: El diagrama de bloques y el Diagrama de Flujo del Proceso.

EL DIAGRAMA DE BLOQUES. Es el método más sencillo para representar un proceso, cada operación realizada durante el proceso se representa en un rectángulo. Cada rectángulo se vincula con otro con otro(s) por medio de líneas de flecha, según la secuencia en que se realizan las operaciones.

Ejemplo de Diagrama de Bloques:



EL DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO es una herramienta que permite gráficamente detallar y analizar el flujo de operaciones que componen el proceso, utilizando una simbología normalizada para el efecto, así:

○ Significa **OPERACIÓN**: Es cualquier actividad que de como resultado un cambio o transformación en un producto o componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos.

□ Significa **INSPECCIÓN**: Es cualquier comparación o verificación de alguna característica contra los estándares de calidad o cantidad.

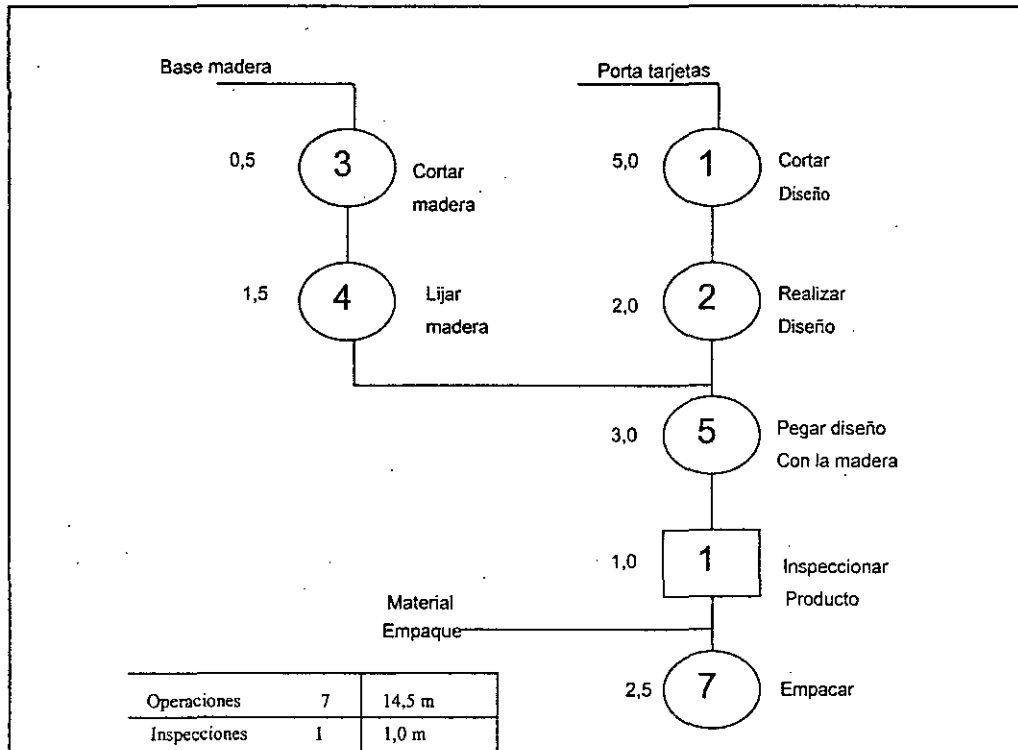
➡ Significa **TRANSPORTE**: Es cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.

D Significa **ESPERA**: Es cualquier período de tiempo en el que un componente o producto está esperando para alguna operación, inspección, o transporte. Se puede dar por necesidad del proceso o por cuellos de botella en el mismo.

▽ Significa **ALMACENAMIENTO**: Es la actividad de mantener un componente o producto en almacenamiento hasta que se requiere para su uso o venta.

◻ Significa **OPERACIÓN COMBINADA**: Ocurre cuando se efectúen simultáneamente dos de las anteriores.

Se puede elaborar un diagrama de flujo para el proceso completo y otros más detallados para cada parte o etapa del mismo.



Ejemplo Diagrama de flujo de proceso

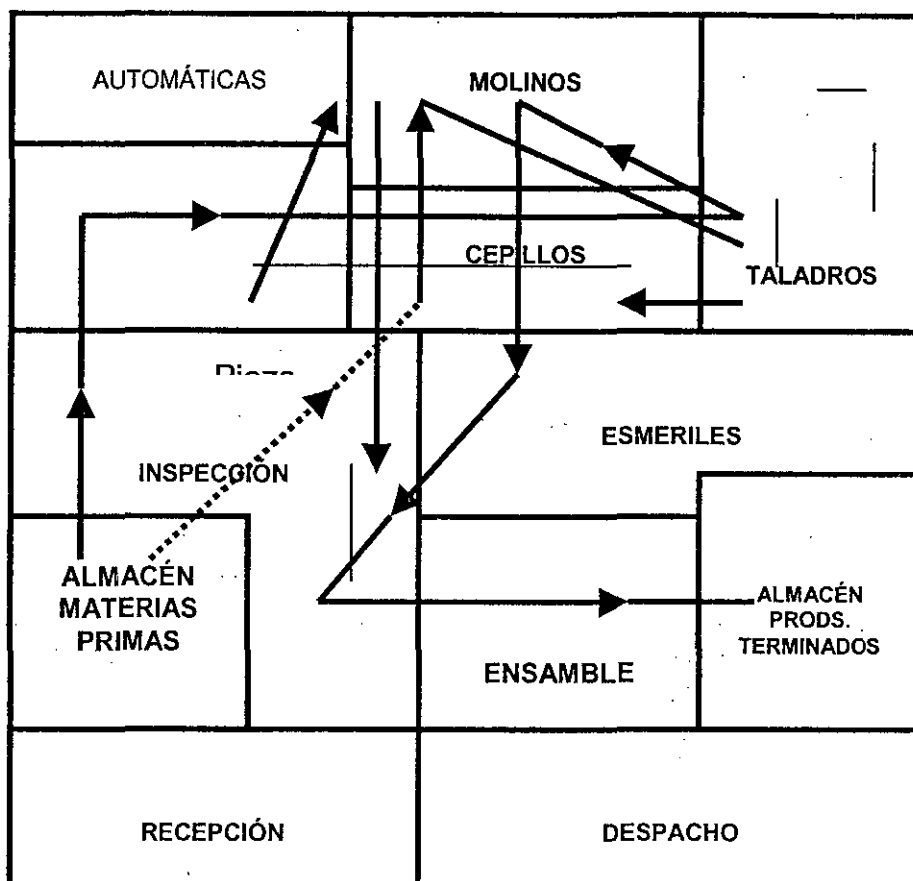
OBSERVACIÓN IMPORTANTE:

En el cuadro 13, que aparece en blanco se deben realizar los diagramas que se consideren adecuados para describir las operaciones más relevantes de los procesos de la empresa. Recuerde puede realizar diagramas generales de todo el proceso y diagramas más específicos cuando lo requiera. Use tantos cuadros (13a, 13b, 13c, 13d... etc.) como procesos deba describir.

6.4. Distribución de la planta

Finalmente, se tiene que decidir cual será la **distribución óptima de la planta**. En este sentido, los principios fundamentales a tener cuenta son:

- Los materiales deben recorrer la mínima distancia dentro de la empresa.
- Decidir si la distribución se hará según procesos o según producto.
- Facilitar el flujo de materiales.
- Realizar un uso efectivo del espacio disponible.
- Adecuar la distribución de la planta a las necesidades de los trabajadores buscando su satisfacción.
- Minimizar los riesgos laborales y buscar la seguridad de los empleados.
- Posibilidad de cambiar la distribución de la planta.



Ejemplo de una ilustración de distribución de planta (Tomado de Miguel A. Morales)

OBSERVACIÓN IMPORTANTE:

En el cuadro 14, que aparece en blanco se debe realizar la ilustración de la distribución de la planta.

6.5. Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Para la operación de la empresa se requerirán recursos físicos y tecnológicos, por tanto es fundamental describir los equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, sus especificaciones técnicas, los modelos, el modo en que se van a adquirir (pago a plazos, leasing, entre otros), el costo esperado, su vida útil, etc. Se deben realizar varias cotizaciones en lo posible para tomar una decisión acertada.

El siguiente cuadro le permitirá organizar su información en cuanto a la identificación de maquinaria y equipos:

EQUIPO	MODELO	ESPECIFICACIÓN TECNICA	CANTIDAD REQUERIDA	PROVEEDOR	PRECI O

Cuadro 15: Identificación de Maquinaria y Equipos (incluya tantas casillas como equipos requiera la empresa)

6.6. Programa de producción

Se deberá analizar la capacidad de producción, calcular el grado de utilización de la capacidad productiva, detallar los programas de producción anuales, decidir si se va a fabricar en serie o bajo pedido, etc. Igualmente si se trata de una empresa de servicios, se debe identificar el volumen de servicios a ejecutar. La base para la elaboración de éste programa es el estimativo de ventas (Ver cuadro 9).

PRDUCTO/ SERVICIO	COSTO ESTIMADO UNITARIO (Vaya a fichas técnicas- Cuadro 10)	UNIDAD DE PRODU- CCION	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	TOTAL	TOTAL
1.			CANTIDAD															
			VALOR															
2.			CANTIDAD															
			VALOR															
3.			CANTIDAD															
			VALOR															
			TOTAL UNIDADE S															
			TOTAL VALOR															

Cuadro 16: Programa de Producción (incluya tantas casillas como productos tenga la empresa)

6.7. Plan de Compras e Inventarios

Tomando como base las fichas técnicas (cuadro 10) y el programa de producción (cuadro 16) se debe detallar y justificar el modo en que se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción: Al planificar las compras se debe seleccionar a los proveedores, conocer las condiciones de pago, fijar controles de calidad, conocer las condiciones de entrega, organizar almacenes, plantear proveedores alternativos, etc.

Paralelamente se debe describir y justificar la forma en que se gestionarán y almacenarán las existencias de materias primas, productos en proceso y productos terminados, se detallará cuándo realizar un pedido y de qué cantidad y si resulta importante que se disponga de un stock de seguridad, para posibles imprevistos.

DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	VALOR TOTAL MENSUAL	PROVEEDOR
Nombre del producto, su referencia y especificación técnica básica	Mencione si es una materia prima, un insumo o un servicio	Indique cual es la unidad de venta de éste producto	Indique cual es precio del producto y las formas de pago	Indique cual es la cantidad mensual que se consumirá de éste producto	Resulta de multiplicar el precio unitario por la cantidad mensual	Identifique quien es el proveedor con dirección, teléfono y contacto

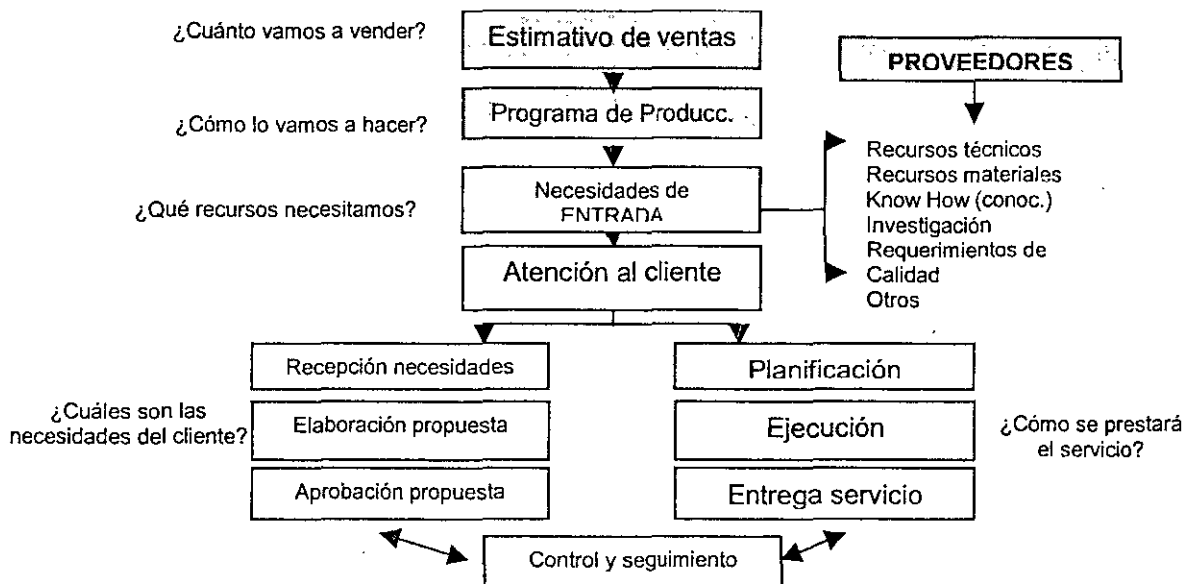
Cuadro 17: Plan de compras e inventarios (incluya tantas casillas como productos compre la empresa)

6.8. Gestión de la Calidad

Hoy día las empresas necesitan asegurar que la calidad esté presente en todos los procesos de la empresa. Existen diversas técnicas y metodologías para que el aseguramiento de la calidad sea una realidad en la gestión de la empresa. Se sugiere revisar las normas ISO desarrolladas para una óptima gestión de la calidad. En éste punto del plan de empresa, se debe mencionar en términos generales la política de calidad de la empresa, indicando cuales con los puntos críticos del proceso en los que es clave definir unos criterios de calidad, en cuales puntos del proceso se deberán realizar inspecciones, determinar cuales son los indicadores de calidad del producto o servicio así como los principales indicadores de gestión.

OBSERVACIÓN IMPORTANTE PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

En el caso de que la empresa sea de servicios, al no existir un proceso productivo puramente dicho, se deben analizar todos los procedimientos y necesidades técnicas de la empresa a la hora de prestar el servicio. En estas empresas los principales condicionantes a la hora de desarrollar su actividad son la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes. Además, muchas actividades de servicios se caracterizan por una notable estacionalidad, lo que dificulta aún más, el disponer de los recursos necesarios en los momentos de fuerte demanda. A pesar de que las actividades de servicios pueden ser muy diferentes, a continuación se presenta un esquema en el que se resumen las etapas principales por las que normalmente atraviesa una empresa en la prestación de un servicio.



A pesar de existir una diferencia importante en la naturaleza de las actividades de producción y servicios, la mayoría de los cuadros del Plan Operativo aplican para las empresas de servicios.

OBSERVACIÓN IMPORTANTE PARA EMPRESAS QUE TRABAJAN POR PROYECTOS

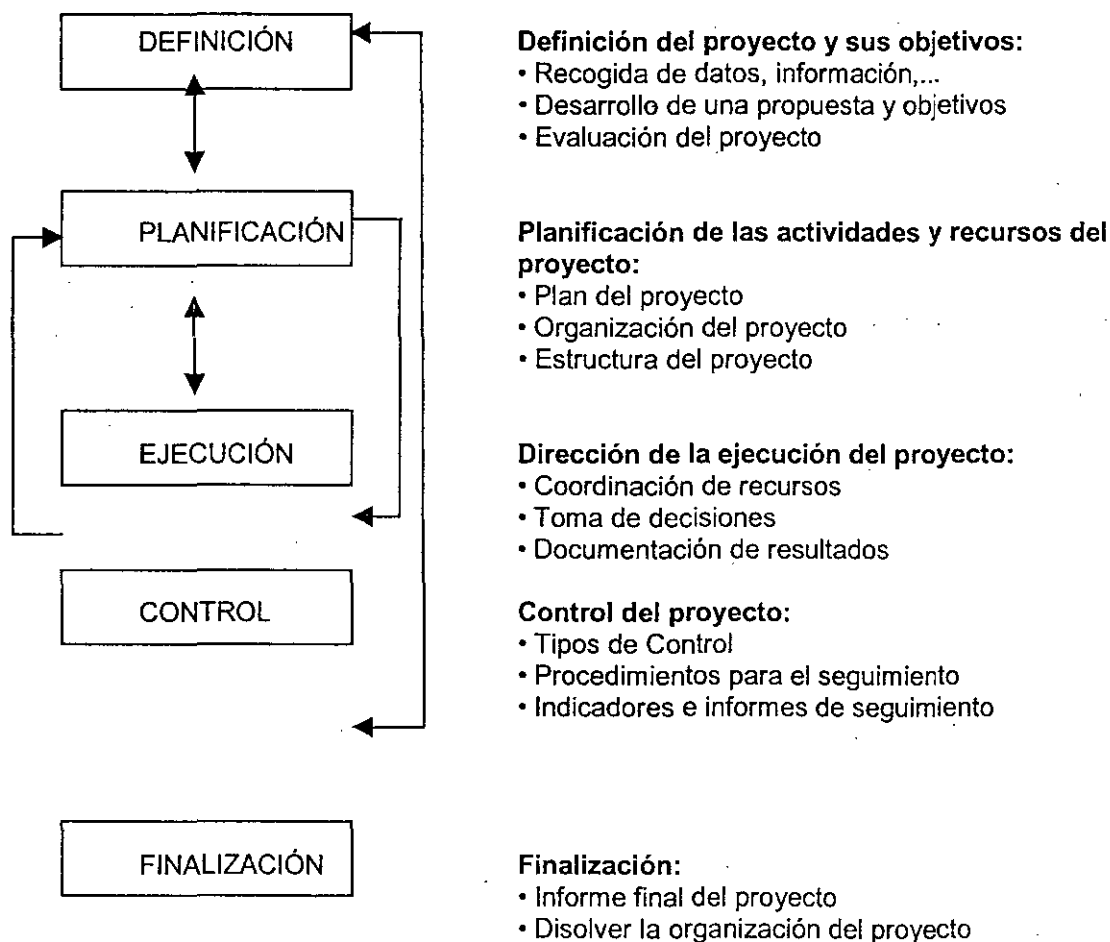
Como se mencionó anteriormente, existen muchas empresas que no tienen una producción continua y que no fabrican el mismo producto o prestan el mismo servicio de forma permanente.

Son empresas que debido a las características de sus productos o servicios, trabajan por proyectos. En el caso de empresas de servicios podríamos citar los casos de consultoras, estudios de arquitectos y diseñadores, empresas de software, etc.

Debido a que la forma de trabajar de este tipo de empresas es diferente, es importante identificar los elementos claves de éste proceso.

Se puede definir un proyecto, como una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporal para alcanzar unos objetivos específicos.

A continuación se presenta un gráfico donde se detallan las principales etapas que se deben seguir para gestionar un proyecto adecuadamente:



7. Plan administrativo

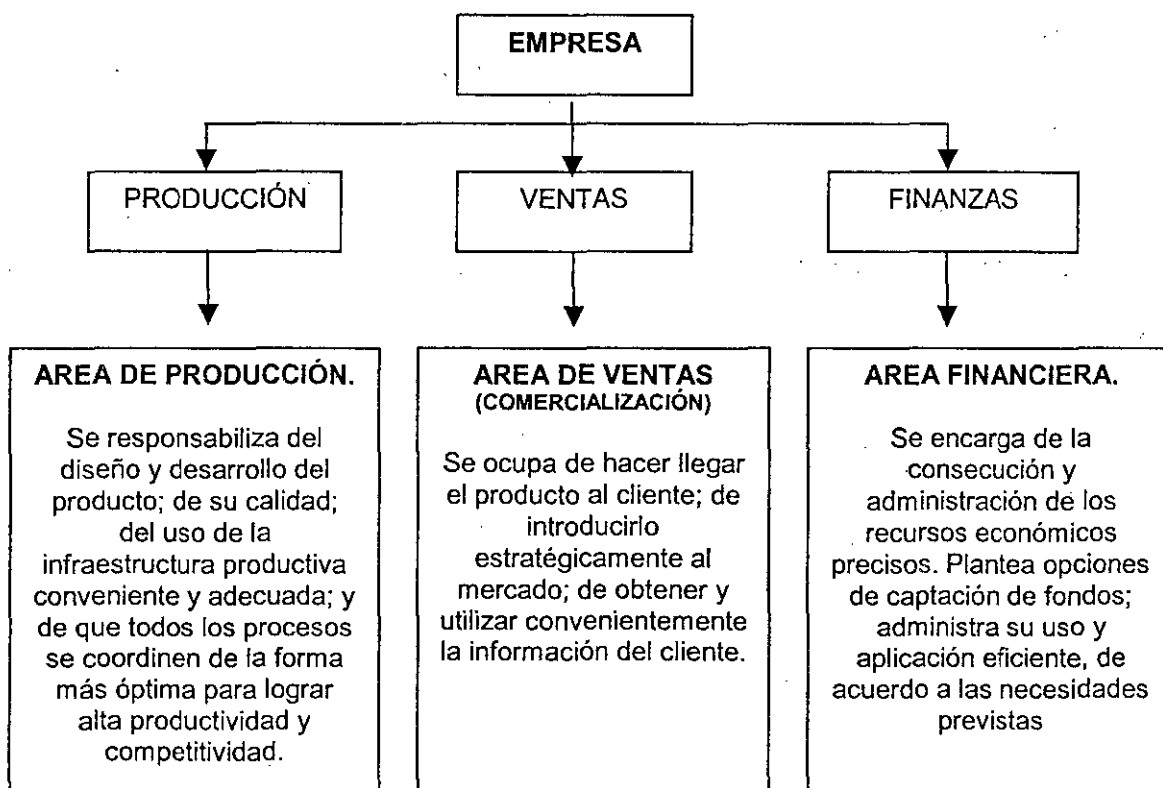
El capital humano es el activo más importante de la empresa y para que la empresa marche bien es imprescindible llevar a cabo una óptima dirección y organización de las personas que la integran. Para ello, el Plan Administrativo permite definir la estructura de la empresa y definir las políticas relacionadas con el manejo de las personas que en ella trabajan, tanto en las relaciones que se establecen, las responsabilidades y los salarios

7.1. Estructura organizacional

7.1.1. Areas Funcionales

Cuando una empresa se inicia, la estructura de su organización se basa en la respuesta a la pregunta: **¿QUÉ FUNCIONES PRINCIPALES TENDRÁ QUE REALIZAR LA EMPRESA?**. Estas, sin importar cuál sea el tamaño de la empresa, son por lo menos tres esenciales:

1. Producir bienes o servicios (**Producción**)
2. Buscar clientes o mercados (**Ventas**) y
3. Conseguir fondos para operar, es decir un capital (**Finanzas**)



Antes de decidir la estructura organizativa de la empresa es necesario analizar todas las tareas que se van a tener que realizar para el correcto desarrollo de la actividad de la nueva empresa.

El proceso de organización comprende necesariamente una distribución, división y coordinación de:

- **ACTIVIDADES** o trabajos en grupo encargados de funciones específicas
- **FUNCIONES** en relación con el trabajo que se realizará en cada cargo, puesto o empleo por cada persona.
- **RESPONSABILIDADES** asignadas a cada persona de manera individual.

En el siguiente cuadro se podrá organizar la información relativa a las principales funciones identificadas para la empresa:

AREA FUNCIONAL <i>Identifique el área funcional de su empresa</i>	ACTIVIDADES <i>Indique cuales son las principales actividades a desarrollar por ésta área</i>	RESPONSABILIDADES <i>Mencione cuales son las responsabilidades de ésta área</i>	FORMA DE REALIZAR <i>Indique si ésta actividad, se realizará al interior de la empresa o como servicio externo</i>

Cuadro 18: Análisis de Areas Funcionales

7.1.2. Criterios de Organización

Muchas veces la nueva empresa no la crea un solo emprendedor, sino un grupo de personas emprendedoras. Este emprendedor o este grupo de personas puede además necesitar de colaboradores externos para desarrollar la actividad y las funciones de la empresa. Así se forma el equipo de trabajo con el que se hará frente al reto empresarial.

Las características de un equipo de trabajo son las siguientes:

- El equipo debe tener objetivos comunes y trabajar todos en una misma dirección.
- Los miembros del equipo deben ser interdependientes, de manera que cada uno necesite de la habilidad, conocimiento o experiencia del otro para poder alcanzar los objetivos comunes.
- Los miembros deben creer que en equipo trabajan de forma más eficiente que cada uno por su cuenta.
- El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y de los logros conseguidos.

Para que un equipo de trabajo funcione de forma eficiente, hay que:

- Tener claros los objetivos.
- Facilitar la suficiente formación y autogestión para que el equipo dirija el proceso.
- Proporcionar los bienes materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Aclarar que en un equipo de trabajo también hay trabajo individual y no sólo se trabaja en las reuniones.

Cuando una empresa se crea, la estructura de su organización se basa en la pregunta: **¿CÓMO ORGANIZARLA?**. Para responderla en forma adecuada se deben atender las etapas básicas de organización:

- 1º. Determinar el objetivo de la empresa.
- 2º. Determinar las funciones o actividades a realizar.
- 3º. Dividir racionalmente el trabajo en unidades o secciones compatibles.
- 4º. Asignar personal idóneo a las unidades o secciones de trabajo.
- 5º. Asignar autoridad a cada puesto.

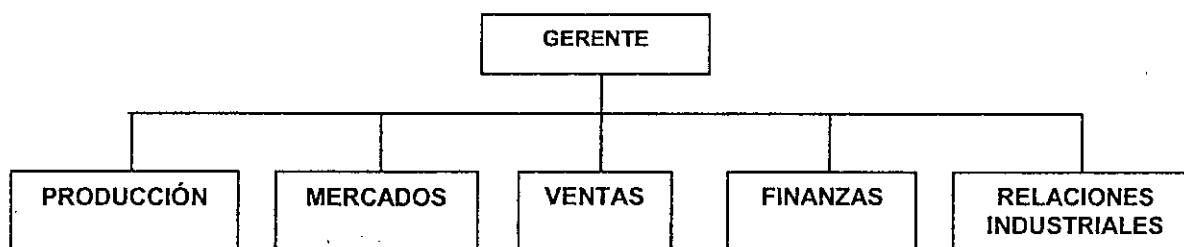
La base fundamental de la organización la forman el TRABAJO, el PERSONAL, y el PUESTO; para diseñar una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada punto.

7.1.3. Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

El organigrama es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

En el organigrama, los diferentes niveles de autoridad van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto o función se representa por un rectángulo con la denominación correspondiente; la unión de los rectángulos mediante líneas representa los canales de autoridad y responsabilidad.

El sistema más común para realizar un organigrama es por áreas funcionales, aunque existen otras maneras dependiendo de la naturaleza del negocio: organización por productos, organización por clientes, organización por regiones.



Ejemplo de Organigrama por áreas funcionales

En la medida que la empresa va evolucionando y creciendo, el organigrama deberá ir adecuándose a los requerimientos de la empresa. Este crecimiento se puede dar de manera vertical, es decir, cada una de las funciones esenciales se subdivide, lo cual implica delegación de funciones en forma gradual y hacia abajo. Cuando la empresa esté en proceso de expansión es necesario organizar departamentos especializados, de apoyo a cada unidad básica. Este tipo de crecimiento se denomina horizontal o hacia afuera.

En esta estructura organizacional cada rectángulo significa la creación de un cargo con unas funciones, unas responsabilidades y un persona, con todas las responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que implican para la empresa y el trabajador, la existencia de éste cargo. La información obtenida en el análisis del puesto o cargo, se compila en dos conceptos básicos:

- **LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO**, que registra las finalidades básicas del puesto, el trabajo a desarrollar, las capacidades y destrezas requeridas, las responsabilidades asociadas, las relaciones con otros puestos y las condiciones ambientales.
- **EL PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO**, que registra las cualificaciones que debe poseer la persona que vaya a ocupar el cargo. Normalmente incluye aptitudes, educación y experiencia previa; y se usa como guía de búsqueda y selección de personal.

Todas las actividades y su administración deben ser previstas adecuadamente desde las etapas iniciales, ya que esa es la mejor forma de asegurar que los objetivos de la empresa puedan ser cumplidos. El hecho que todas las actividades mencionadas deban ser programadas, coordinadas y

controladas no implica necesariamente que todo deba hacerse internamente en la empresa. En los inicios es conveniente asesorarse externamente y especialmente durante las diferentes etapas de consolidación y crecimiento se hace indispensable.

Es preciso aclarar que sería erróneo diseñar una estructura administrativa permanente, pues esta es tan dinámica como lo es la propia empresa. Es decir, desde el inicio se debe dotar a la organización de la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios requeridos.

En el siguiente cuadro se podrá organizar la información relativa a la estructura organizacional de su empresa:

ORGANIGRAMA	ANÁLISIS DE CARGOS		
	CARGO	DESCRIPCIÓN	PERFIL
<i>Diseñe en éste espacio el organigrama de su empresa pensando en la actividad a desarrollar un año después de iniciar operaciones.</i>	<i>Indique el nombre del cargo</i>	<i>Describa las actividades, funciones y responsabilidades del cargo</i>	<i>Elabore un breve perfil del ocupante del cargo</i>

Cuadro 19: Organigrama y Análisis de Cargos (Si requiere más espacio utilice otro cuadro 19a, 19b, entre otras)

7.2. Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

El plan de contratación establece el **tipo de contrato** que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su costo para la empresa. Los contratos comúnmente utilizados están recogidos en la página web del Ministerio de la Protección Social o en el Código Sustantivo del Trabajo.

Respecto a los **canales de contratación** que se pueden utilizar, dependen de las necesidades que tenga la empresa. Si la empresa necesita un perfil específico difícil de encontrar, es aconsejable acudir a empresas de trabajo temporal o contratar a una empresa especializada de selección de personal para realizar la búsqueda del perfil de empleado deseado. También se puede acudir en primera instancia a universidades o al SENA para ubicar practicantes o personas recién egresadas.

Se debe revisar cuidadosamente el **proceso de contratación**: análisis de hojas de vida, entrevistas personales, pruebas específicas de aptitud etc. El Código Sustantivo del Trabajo le permitirá profundizar en éste proceso desde lo legal pero en cualquier caso asesórese en los aspectos legales relacionados con la contratación.

Es fundamental que una vez se decida la contratación de una persona, se realice un **proceso de inducción** a la empresa en el cual, aparte de indicar las funciones, responsabilidades y actividades del cargo, la persona se oriente estratégicamente para el logro de los objetivos de la organización.

7.2.2. Política salarial

La política salarial es uno de los elementos más importantes del Plan Administrativo en una empresa. Este proceso resulta fácil en la medida que se tenga la descripción básica de cargo, los perfiles del cargo y el organigrama. Para determinar cuánto se le va a pagar a cada quién de acuerdo con sus responsabilidades y obligaciones, es necesario tener en cuenta la experiencia, competencias y conocimiento del trabajador e investigar los sueldos y salarios del mercado a través de tablas o datos estadísticos.

Así mismo, se deben establecer los criterios de los sistemas salariales fijos y variables según ocupación. Es importante no olvidar la cuantificación de prestaciones sociales y las transferencias que la ley exige, de tal forma que en el presupuesto de gastos de remuneración de la empresa se incluyan estos valores al momento de hacer las proyecciones financieras.

CARGO <i>Indique el nombre del cargo</i>	NIVEL <i>Indique el nivel del cargo (directivo, ejecutivo, operativo)</i>	SUELDO <i>Indique el sueldo a pagar en Salarios Mínimos Legales Vigentes (indique si hay alguna porción del sueldo que es variable)</i>	PRESTACIONES SOCIALES <i>Indique el monto de las prestaciones sociales</i>	TOTAL SALARIO MENSUAL <i>Suma el sueldo más las prestaciones sociales</i>

Cuadro 20: Estructura Salarial (Agregue tantas casillas como cargos vaya a analizar)

8. Plan económico

La viabilidad económica de un negocio o empresa es el análisis de un conjunto de factores cuantificados, los cuales generarán una serie de conclusiones que darán una idea clara de la conveniencia o no de llevar a cabo la empresa.

La medición de la viabilidad económica de la empresa, debe pretender, lograr una valoración lo más certera posible de los aspectos siguientes:

- Estimación de ingresos.
- Estimación de pagos.
- Beneficio estimado.
- Estimación de inversiones.

Estas estimaciones se realizan a través de un instrumento fundamental en el proceso de creación de la empresa: **EL PRESUPUESTO**

El presupuesto es un instrumento de control del desarrollo cuantitativo de los objetivos de índole económica. Como cualquier otro instrumento de medida económica, no es en sí mismo más que una **explicitación de la realidad económica del negocio.**

El control requiere, pues, la medición cualitativa y cuantitativa de todas las áreas de la empresa:

- La financiera
- La comercial
- La producción

De la interrelación entre ellas surgirán líneas de acción que coordinadas debidamente, definirán:

- Modos de efectuar los pedidos de los clientes
- Valoración de ventas en volumen
- Valoración de ventas en número de unidades
- Forma de cobro a clientes
- Forma de pago a proveedores
- Unidades de producción conforme a fecha de entrega a clientes
- Amortización de crédito en plazos

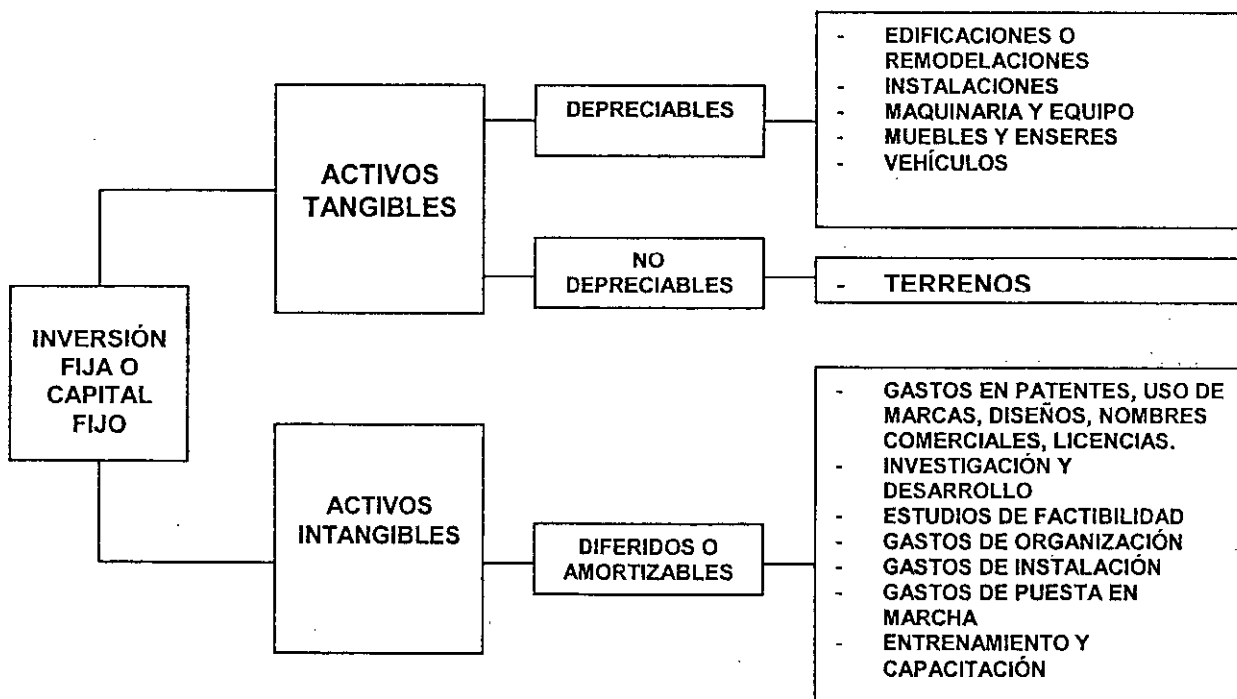
8.1. Plan de Inversiones

8.1.1. Presupuesto de Inversión Fija

La inversión fija está constituida por el valor de todos los activos fijos (Las cosas) que se requieren para la puesta en marcha de la empresa. Los activos fijos o capital fijo comprenden todos los activos tangibles, intangibles y diferidos.

Los **activos tangibles** están constituidos por los BIENES FÍSICOS propiedad de la empresa.

Los **activos intangibles** están constituidos por los BIENES NO FÍSICOS (no se pueden tocar, pesar y medir) y DERECHOS de la empresa, requeridos para su funcionamiento. Dadas sus características, éstos son AMORTIZABLES, normalmente durante los 3 o 5 primeros años de vida de la empresa.



El presupuesto de inversión fija cuenta con las siguientes partidas:

- Gastos preoperativos: Gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad de la empresa (Gastos de establecimiento y gastos de constitución).
- Activos Fijos Tangibles: Inversiones realizadas en bienes muebles o inmuebles tangibles que no serán objeto de venta o transformación y que tendrán una vida útil mayor a 1 año.
- Activos Fijos Intangibles: Inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tienen carácter estable en la empresa y que pueden ser valorados económicamente.

El cuadro siguiente permitirá organizar la información relativa al presupuesto de inversión fija:

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL Año1	TOTAL Año2	TOTAL Año3
GASTOS PREOPERATIVOS															
Gastos de															
Gastos de															
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES															
Terrenos y bienes															
Construcciones															
Instalaciones															
Maquinaria															
Utillaje															
Otras instalaciones															
Mobiliario															
Equipos para															
Elementos de															
Otro activo fijo															
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES															
Gastos de															
Concesiones															
Propiedad Industrial															
Fondo de Comercio															
Derechos de															
Aplicaciones															
Derechos /bienes															
TOTAL INVERSIONES															

Cuadro 21: Presupuesto de Inversión Fija

8.1.2. Presupuesto de Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el dinero con que la organización debe contar para la iniciación de la actividad económica. Se debe contar con dinero para la compra del primer inventario, la mano de obra directa, indirecta y administrativa, otorgar crédito a los clientes, los gastos de servicios, papelerías y elementos de aseo, arrendamientos y en general los gastos de la empresa cotidianos. Este activo denominado circulante por su característica móvil está compuesto por:

- **El dinero en caja y/o bancos**

Se emplea para los gastos inmediatos y para la reposición de inventarios, conveniente calcular este valor a través de requerimientos de liquidez a través del flujo de caja, un valor mínimo para imprevistos (caja menor) se puede establecer sobre un porcentaje de la suma de las cuentas por cobrar y los inventarios, entre un 10% a 20% es recomendable.

- **Inventarios**

Calcular que cantidad de inventario es necesario, esta sujeto a una cantidad de factores que están cambiando constantemente dependiendo de: Temporadas, Proveedores, Importaciones, etc.

- **Cuentas por cobrar**

Al iniciar operaciones la empresa habitualmente requiere conceder crédito a sus clientes, esto significa que deberá poseer un capital adicional mientras se recupera o ingresa este valor por ventas, así mismo generalmente la producción está ligada a la penetración de mercados a mayor tiempo, mayor serán las ventas y la producción, mayor será el capital necesario para financiar a los clientes.

Para establecer el monto necesario es conveniente observar el ciclo operativo de la empresa que transcurre desde el pago de los rubros iniciales necesarios hasta que se realiza el cobro de las ventas del producto o servicio prestado.

El siguiente cuadro le permitirá organizar la información relativa al presupuesto de inversión en capital de trabajo. Esta información se deberá complementar con los análisis posteriores en el plan económico.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Dinero en caja y/o bancos			
Inventarios			
Cuentas por Cobrar			
Otros			
Total Inversión			

Cuadro 22: Presupuesto de Inversión en Capital de Trabajo

8.2. Estructura de Costos

8.2.1. Presupuesto de costos operacionales

Los costos operacionales, son los que se causan durante un período de operación de la empresa, esto es, se incurre en ellos para hacer funcionar las instalaciones y producir y comercializar los productos y/o servicios.

Los costos operacionales se establecen con base en análisis del mercado, los aspectos operativos y administrativos. Se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- **COSTOS DE PRODUCCIÓN:** Son los que se causan en el proceso productivo y dependen del programa de producción establecido.
- **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:** Son los que permiten el desarrollo de las operaciones globales de la empresa. Tienden a ser fijos al no variar significativamente ante cambios en los volúmenes de producción. Se establecen según la estructura organizacional y los procedimientos administrativos definidos.
- **GASTOS DE VENTAS:** Son los que se causan por las funciones y actividades tendientes a poner el producto y/o servicio a disposición o al alcance de los clientes. Se establecen con base en las políticas comerciales fijadas y en la estructura organizacional definida.

Términos Claves:

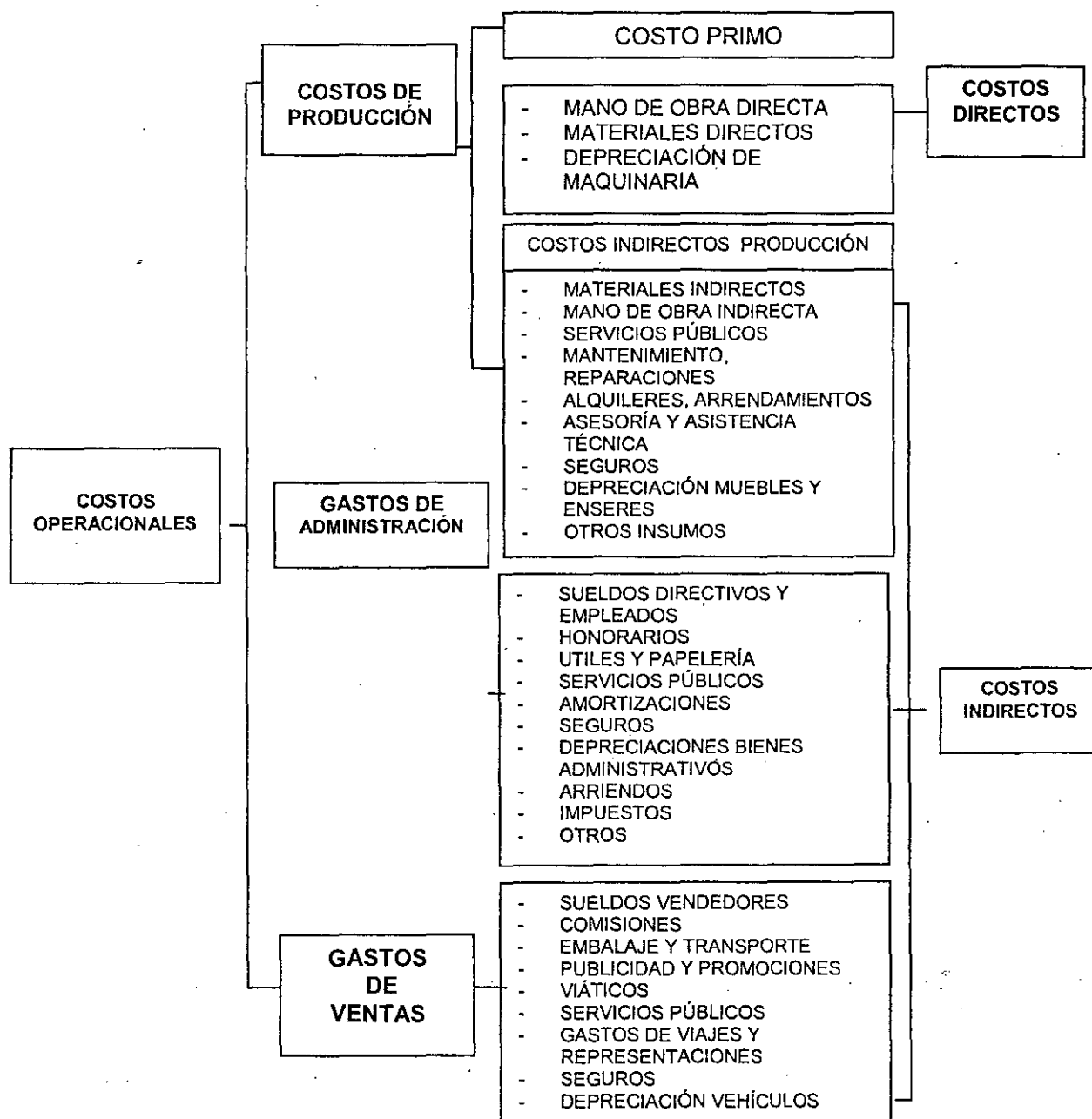
COSTO, es la suma desembolsada para adquirir activos que se requieran para la operación de la empresa. El costo no tiene como fin la ganancia (por ejemplo, pago de energía eléctrica).

GASTO, es el costo expirado, resultante del uso productivo de un activo. El gasto se desembolsa con el objetivo de tener utilidades (por ejemplo, anuncio publicitario)

COSTO DIRECTO, es el que se puede identificar o relacionar inequívocamente con un rubro de costos dado (por ejemplo, sueldo de un operario)

COSTO INDIRECTO, es el que no puede identificarse con un solo rubro de costo y normalmente tiene que ser prorrateados entre varios rubros de costo (por ejemplo, el sueldo del gerente)

La siguiente gráfica ilustra la conformación de los costos operacionales de la empresa:



El siguiente cuadro permite organizar la información relativa a los costos operacionales de la empresa para el primer año y los estimativos para los siguientes dos años de operación:

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
COSTOS DE PRODUCCIÓN															
Mano de obra															
Materiales															
Costos indirectos de producción															
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN															
Sueldos															
Honorarios															
Útiles y papelería															
Servicios Públicos															
Arriendos															
Impuestos															
Amortizaciones															
Seguros															
Depreciaciones															
Otros G.A.															
GASTOS EN VENTAS															
Sueldo															
Comisiones															
Embalaje y															
Publicidad y															
Viáticos															
Servicios Públicos															
Depreciaciones															
TOTAL COSTOS OPERACIONALES															

Cuadro 23: Presupuesto de Costos Operacionales

8.2.2. Estructura y comportamiento de los costos

Para desarrollar el análisis de la estructura y comportamiento de los costos empresariales, es necesario clasificarlos en dos grandes grupos, así:

- **LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS**

Son aquellos que tienen que pagarse, independientemente del nivel de producción de la empresa. Es decir, en el corto plazo no cambian por modificaciones en el volumen de producción. Normalmente corresponden a costos o gastos básicos en los cuales se incurre para mantener la empresa en condiciones de operar, esto es, **"para conservar las puertas abiertas de la Empresa"**. Si bien, el costo fijo no cambia en su total, tiende a volverse progresivamente menor sobre una base por unidad, a medida que crece el volumen de producción o volumen de actividad.

Se asocian a esta clasificación de costos los arriendos; servicios públicos, sueldos y demás gastos administrativos, salarios de mano de obra directa (que se comporten como costo fijo), depreciaciones, gastos financieros, seguros, etc.

- **LOS COSTOS Y GASTOS VARIABLES**

Son aquellos que dependen del volumen de actividades de la empresa. Es decir, están estrechamente ligados con el proceso productivo, de tal forma que se modifican inmediatamente cambie el nivel de operación. A mayor nivel de operación, mayores costos o gastos variables. Están asociados a esta clasificación, entre otros, las materias primas y materiales directos, sueldos de mano de obra directa e indirecta, comisiones de venta, gastos de transporte.

La ecuación de los costos anuales totales está dada por la ecuación:

$$CT = CF + CV_x$$

Donde

CT = COSTO TOTAL ANUAL

CF = COSTO FIJO

CV = COSTO VARIABLE

x = UNIDADES PRODUCIDAS

El siguiente cuadro le permitirá organizar la información relativa a la estructura de costos empresariales para analizar su comportamiento:

CONCEPTO <i>Realice un listado de los costos y gastos de la empresa (vaya a la tabla de costos operacionales)</i>	CLASIFICACIÓN DEL COSTO	
	FIJOS <i>Identifique si el costo que se trata es fijo o es variable y anote la cifra en pesos (\$)</i>	VARIABLES <i>Identifique si el costo que se trata es fijo o es variable y anote la cifra en pesos (\$)</i>
Total Costos		

Cuadro 24: Análisis y Clasificación de Costos (Agregue tantas casillas como conceptos deba analizar)

8.2.3. Estructura de costos variables unitarios

Los costos variables se definen como los elementos que consumen dinero y componen directamente los productos, servicios o mercancía que el mercado demanda para satisfacer sus necesidades.

En otras palabras el **costo variable** es lo que se lleva el cliente

Es así, que aunque la definición parece simple encierra la esencia de los costos variables, si se vende una silla, esta está compuesta por una serie de materias primas a las que se les adiciona la mano de obra requerida para la transformación.

Si es la prestación de un servicio generalmente, el costo variable esta dado exclusivamente por la mano de obra empleada en la prestación del mismo.

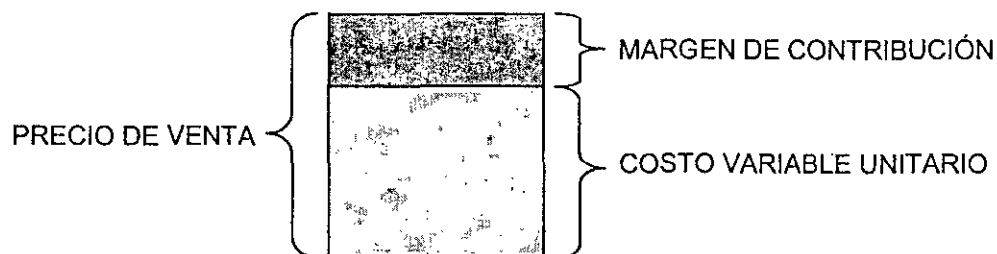
Si el negocio es de comercialización el costo variable es la mercancía. El cliente paga exclusivamente por lo que se lleva.

Nombre del Producto		Indique aquí el nombre del producto a vender		
Referencia		Indique la referencia interna del producto a vender		
Unidad de costeo		Indique aquí cual es la unidad de costeo (unidad,		
Precio de venta		Indique cual es el precio de venta		
Materia Prima o Insumo	Unidad de Medida	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total
Total costo variable en materias primas o insumos				
Costo de Mano de Obra (destajo)				
Gasto de ventas (comisiones)				
Gasto de ventas (impuestos ICA 4x1000)				
Gasto de ventas (publicidad)				
Gasto de ventas (transporte)				
TOTAL COSTO UNITARIO VARIABLE				

Cuadro 25: Estructura de Costos Variables Unitarios (Realice tantos cuadros como productos tenga en su portafolio 25a, 25b, 25c, entre otros.)

8.2.4. Determinación del Margen de Contribución

La diferencia existente entre el precio de venta y el costo variable toma el nombre de margen de contribución.



La gráfica representa el precio de venta de un producto y como se conforma. Una fracción corresponde al costo de materias primas, mano de obra directa y gastos de comercialización, que son los costos variables, la diferencia se le denomina margen de contribución, ya que este contribuye a cubrir los costos y gastos fijos, y una vez cubiertos totalmente genera la utilidad de la empresa.

$$PV - CV = MC$$

Esta fórmula establece el margen de contribución en pesos, en donde PV es el precio de venta, CV es el costo variable unitario y MC es el margen de contribución

Si se desea conocer que porcentaje corresponde al margen de contribución se establece con una regla de tres simple la cual se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Si} \quad \frac{\text{PV}}{\text{MC}} \quad \frac{100\%}{X}$$

Como $\text{MC} = \text{PV} - \text{CV}$

Entonces $\frac{\text{PV} - \text{CV}}{\text{PV}} \times 100\% = \text{MC\%}$

Significa que por cada peso vendido del producto X el **tanto %** contribuye a cubrir costos y gastos fijos y generar utilidad, a este valor se le denomina razón de contribución.

El siguiente cuadro permite organizar la información relativa al porcentaje de participación en las ventas de cada producto en relación al total de ventas de la empresa:

PRODUCTO <i>Escriba aquí el nombre del producto/servicio</i>	ESTIMATIVO DE VENTAS AÑO 1 <i>Escriba el estimativo de ventas en unidades para el año 1 tomado del cuadro 9</i>	PRECIO DE VENTA UNITARIO <i>Escriba el precio de venta del producto/servicio correspondiente</i>	VENTAS ESPERADAS <i>Multiplique el Estimativo de ventas Año1 por el precio de venta unitario</i>	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS <i>Divida el valor de las ventas esperadas por producto/servicio entre la proyección total de ventas para el año 1 y luego multiplique por 100 para obtener el porcentaje</i>
Proyección de ventas esperada Año1				100%

Cuadro 26: Participación en ventas por producto (Adicione tantas casillas como productos tenga en su portafolio)

El siguiente cuadro permite organizar la información que se requiere para determinar el margen de contribución de cada producto/servicio de la empresa:

[illegible]

Cuadro 27: Margen de Contribución por producto (Adicione tantas casillas como productos tenga en su portafolio)

El siguiente cuadro permite organizar la información relativa a la determinación del margen de contribución total de la empresa:

PRODUCTO <i>Escriba aquí el nombre del producto/servicio</i>	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN PESOS <i>Vaya al cuadro 27 y escriba el correspondiente margen en pesos</i>	MARGEN DE CONTRIB. EN PORCENTAJE <i>Vaya al cuadro 27 y escriba el correspondiente margen en porcentaje</i>	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS <i>Vaya al cuadro 26 y escriba el porcentaje de participación correspondiente</i>	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO EN PESOS <i>Multiplique el margen de contribución en pesos por el porcentaje de participación</i>	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDER. EN PORCENTAJE <i>Multiplique el margen de contribución en porcentaje por el porcentaje de participación</i>
Margen de contribución de la empresa					

Cuadro 28: Determinación del Margen de Contribución de la Empresa (Adicione tantas casillas como productos tenga en su portafolio)

8.3. Determinación del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa, es el nivel de producción o volumen de actividad, en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos totales. Es decir, **operar sin pérdidas ni utilidades**.

En la práctica, el análisis del punto de equilibrio, permite al empresario conocer la cantidad de producción o el volumen de ventas, a partir de la cual comenzará a obtener utilidades.

Para determinar esta cantidad se toma el presupuesto de costos y gastos fijos (vaya al cuadro 24 y tome el total correspondiente a costos y gastos fijos) de la empresa y se dividen por el margen de contribución de la empresa (vaya al cuadro 28 para obtener éste valor)

$$\frac{\$CF + \$GF}{\$MC} = PE \quad \text{Este resultado esta dado en unidades}$$

$$\frac{\$CF + \$GF}{MC\%} = \$PE \quad \text{Este resultado esta dado en Pesos}$$

9. Plan Financiero

El **Plan Financiero** es la versión cuantificada del Plan de Empresa. Los números son esenciales para tomar varias decisiones claves en la puesta en marcha de la nueva empresa, tales como:

- Qué fondos se necesitan para poner en marcha la empresa
- Cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados
- Cómo se van a retribuir y devolver los fondos ajenos (préstamos) que se soliciten
- Si el negocio será rentable

Para la realización de éste módulo es clave recordar que puede contar con la ayuda de los consultores de la Cámara de Comercio de Bogotá o de algún otro asesor.

Sin embargo, para el nuevo empresario resulta fundamental familiarizarse con las cuentas económicas y estados financieros ya que le ayudarán a comprender mejor la empresa que va a poner en marcha y saber el dinero que se necesita. Adicionalmente tendrá que explicarlas a terceras personas. La confianza de los bancos, los inversionistas y las instituciones con las que entrará en contacto, dependerá en buena medida de la calidad del Plan Financiero que se presente.

Hay tres informes o estados que habitualmente se utilizan para mostrar los rendimientos y la situación de una empresa desde el punto de vista económico y financiero. Son complementarios entre sí ya que cada uno parte de una perspectiva diferente del negocio:

- **El Balance**

Presenta el estado económico financiero de la empresa. El balance presenta una foto del patrimonio de la compañía, identificando lo que tiene (activo) y lo que debe (pasivo) la empresa.

El activo comprende los bienes e inversiones de la empresa. Es importante distinguir entre el activo fijo y el corriente:

- **Activo fijo:** Inversiones realizadas a largo/medio plazo ligadas a la estructura permanente de la empresa.
- **Activo corriente:** Inversiones realizadas a corto plazo necesarias para la actividad diaria de la empresa.

El pasivo, por su parte, integra las obligaciones de la empresa, es decir las diferentes fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo.

Se diferencian dos grandes bloques en función de donde proceden los recursos:

- Recursos propios, que está formado por el capital aportado por los accionistas y el acumulado de los beneficios obtenidos por la empresa.
- Recursos ajenos, que bien pueden ser exigible a largo/medio plazo o exigible a corto plazo.

Los recursos propios y los recursos ajenos a largo/medio plazo constituyen el pasivo fijo y el exigible a corto plazo el pasivo corriente.

- **El Estado de Resultados**

Presenta la relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado. La finalidad del estado de resultados es anticipar cuál va a ser el beneficio que se espera obtener, lo que permitirá ver si está de acuerdo con los objetivos planteados. En caso contrario, se podrían volver a replantear los presupuestos de ventas, compras, promoción, gastos, etc. hasta conseguir el resultado pretendido.

Entre los gastos, se pueden diferenciar los fijos y variables. Como su propio nombre indica, los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la empresa (alquiler, seguros, sueldos, etc.), mientras que los variables son proporcionales (materia prima, mercaderías, etc.).

En el caso de una empresa en proceso de creación, es aconsejable que se trate de minimizar la estructura de costos fijos y que la mayoría de los gastos sean variables en función del volumen de negocio.

- **El Flujo de Caja**

Sirve para prever los pagos y cobros del periodo. Así, mediante la anotación sistemática de todas las salidas y entradas de dinero en efectivo se pretende detectar con antelación suficiente si se va a necesitar más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa y cuanto se va a necesitar.

El Flujo de Caja, en caso de prever un déficit de dinero ayuda a programar las necesidades de crédito por periodos e importes determinados y en caso de prever un superávit de dinero ayuda a conocer cuánto se puede invertir para rentabilidad este dinero no utilizado.

9.1. Los Estados Financieros

9.1.1. El Balance (Lo que TIENE y lo que DEBE la empresa)

El Balance muestra la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. La situación patrimonial varía en el tiempo, de manera que el Balance sería una foto instantánea tomada en un determinado momento. Se presenta en dos columnas denominadas Activo y Pasivo. El Activo es una lista valorada de bienes o derechos propiedad de la empresa. En la lista del Activo se deben incluir partidas tales como; locales, maquinaria, patentes, saldos de clientes a cobrar, dinero en caja y bancos, etc. El Activo es lo que TIENE la empresa.

ACTIVO (al 31 diciembre 2005)

Activos corrientes	Caja y Bancos	12.000
	Clientes (Cx)C	30.000
	Inventarios	10.000
Activos fijos	Instalaciones	10.000
	Maquinaria	40.000
	Locales	60.000
	Total Activo	162.000

Por otro lado el Pasivo, es una lista valorada de las deudas y obligaciones que la empresa tiene contraídas con terceras personas (acreedores y socios). En la lista del Pasivo se incluyen partidas tales como: saldos de proveedores por pagar, préstamos recibidos de bancos, capital desembolsado por los socios. El Pasivo es lo que DEBE la empresa.

PASIVO (al 31 diciembre 2005)

Pasivos	Cuentas por pagar	16.000
	Préstamos	80.000
	Impuestos por pagar	20.000
Patrimonio	Capital desembolsado por socios	40.000
	Utilidades	6.000
	Total Pasivo	162.000

Observe que en el Balance del ejemplo aparece una partida de Utilidades en el Pasivo. ¿Qué significado tiene esto?. Los resultados de la empresa se atribuyen a los socios y forman junto con el Capital que estos han puesto, lo que se denomina Fondos Propios de la empresa. Es decir, la empresa del ejemplo tiene 46.000 pesos de Fondos Propios a la fecha 31 de Diciembre de 2005.

Cuando la empresa obtiene beneficios y los socios no los reparten en su totalidad, la parte que dejan en la empresa contribuye a aumentar los Fondos Propios de ésta. Por el contrario, cuando la empresa obtiene pérdidas, se harían constar en el balance como resultado negativo y reduciendo la cantidad de Fondos Propios. La

acumulación de resultados negativos podría reducir los fondos propios por completo y conducir a la quiebra salvo que los propietarios y/o otros inversores volvieran a aportar nuevos fondos a la empresa. Pero, ¿Cómo se explica el resultado? ¿Cómo se ha producido un beneficio o una pérdida? Hay un informe que permite comprender esto, se trata del Estado de Resultados.

9.1.2. Estado de Resultados (Lo que GASTA y lo que INGRESA a la empresa)

A lo largo de un año, la empresa gasta o consume una serie de materiales y de bienes y servicios. Con ello produce otros bienes y servicios que vende y obtiene así sus ingresos. La diferencia entre ingresos y gastos es el resultado económico de la empresa, ya sea utilidad o pérdida, que como se ha visto tiene también su reflejo en el Balance.

El Estado Anual de Resultados de una empresa podría tener el siguiente aspecto. Las cantidades acumuladas de gastos o ingresos por cada concepto a lo largo de ese período le ayudan a entender mejor como se ha obtenido el resultado final.

Estado de Resultados

Ejercicio 2005

Ventas Brutas	268.000
-Costos Variables	(30.000)
-Costos fijos	(17.000)
Utilidad Bruta	221.000
-Gastos en ventas	(20.000)
-Gastos de administración	(180.000)
-Gastos Financieros	(15.000)
Utilidad Antes de Impuestos	6.000

La diferencia en este caso es positiva, el Total de Ingresos es mayor que el Total de Gastos. Es decir el valor OBTENIDO a cambio de la producción que se ha entregado en el mercado, es mayor que el valor

de todo lo que ha CONSUMIDO la empresa para realizar esa producción. El resultado bruto es de 6.000 pesos de utilidad, pero aún no se han considerado los impuestos, por lo que la utilidad neta final será algo menor.

9.1.3. Flujo de Caja (Lo que PAGA y lo que COBRA la empresa)

A veces, se comete el error de confundir Ingresos con Cobros y análogamente se confunden Gastos con Pagos. En consecuencia se confunde Estado de Resultados con Flujo de Caja. En tal situación, se puede pensar que tener números rojos en el banco significa que la empresa está en pérdidas. O por el contrario, que la empresa tiene beneficios cuando hay números negros. Esto es un error que puede conducir a tomar decisiones desacertadas y perjudiciales para la empresa.

La mejor forma de evitar estos problemas es entender mejor lo que realmente sucede. En la empresa se producen desfases entre el momento en que ocurre el gasto o el ingreso y el momento en que se paga o cobra. En efecto, el gasto se contabiliza en el momento de consumir un material o utilizar un servicio en la empresa y el ingreso en el momento de entregar un bien o prestar un servicio al cliente. Sin embargo, su contrapartida en dinero, o sea, el movimiento de efectivo correspondiente en la cuenta bancaria, se puede producir semanas o meses más tarde. El Flujo de Caja representa las entradas y salidas de dinero efectivo.

Es una herramienta muy útil para observar la evolución de la empresa y prever las necesidades de dinero a lo largo del tiempo. A continuación se presentan los principales rubros:

	CAJA INICIAL
(+) INGRESOS POR VENTAS DE CONTADO	
(+) INGRESOS POR RECUPERACION DE CARTERA	
(+) OTROS INGRESOS	
	= TOTAL DISPONIBLE (A)
(-) INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	
(-) EGRESOS POR COMPRA DE MATERIA PRIMA	
(-) EGRESOS POR MANO DE OBRA	
(-) EGRESOS POR GASTOS DE FABRICACION (sin incluir Depreciación y deducciones tributarias	
(-) EGRESOS POR GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
(-) EGRESOS POR PAGOS DE CAPITAL	
(-) EGRESOS POR GASTOS FINANCIEROS	
(-) EGRESOS POR IMPUESTOS	
	= TOTAL EGRESOS (B)
	= NETO DISPONIBLE (A - B)
(+) APOORTE SOCIOS	
(+) PRÉSTAMOS	
	= CAJA FINAL

El Flujo de Caja, se suele preparar con detalle mensual para los primeros 12 meses y con detalle anual para los próximos 3 años.

Los desfases entre ingresos/cobros y gastos/pagos pueden producir altas y bajas en el Flujo de Caja, es decir momentos de abundancia y otros de escasez de efectivo a lo largo del tiempo. El Flujo de Caja permite prever esta circunstancia. Esta abundancia y escasez no tiene porqué corresponderse con un beneficio o una pérdida, ya que éste aspecto se analiza en el Estado de Resultados.

Es imprescindible prever esos altibajos de efectivo y asegurar la financiación en los periodos de escasez. De otra forma, la empresa se expone a no poder hacer frente a los pagos en la fecha de su vencimiento.

Retrasar ocasionalmente unos pagos ya vencidos puede deteriorar la confianza de proveedores, entidades financieras o empleados de forma transitoria. Pero si la situación se repite con frecuencia, la falta de pago se prolonga o la deuda aumenta, los acreedores ya sean proveedores, empleados o la administración, no sólo exigirán con más contundencia cobrar lo que es suyo, sino que tomarán acciones más serias. Podrían dejar de suministrar sus servicios o proceder judicialmente y llegar al embargo de los bienes. Para tener éxito en los negocios y disfrutar de la confianza de proveedores, entidades financieras, empleados y del mercado en general es fundamental la seriedad y puntualidad en los pagos.

CÓMO ELABORAR EL FLUJO DE CAJA

El Flujo de caja o efectivo (algunos autores lo denominan Flujo de Fondos) es un estado financiero que debe realizar el administrador de la organización, se le denomina la planeación financiera de la empresa, ya que es una proyección de entradas y salidas de efectivo, se subdivide en cuatro partes, ingresos operativos, egresos operativos, ingresos no operativos y egresos no operativos. Se recomienda que la proyección se realice mes a mes para tener un control del efectivo con el que realmente puede contar la empresa.

Cuando se realiza la proyección para aplicar a crédito este debe realizarse inicialmente sin la financiación requerida de tal forma que el flujo refleje las necesidades de capital de la empresa.

Los ingresos operativos

Generalmente las empresas venden sus productos pero estos no son cancelados inmediatamente (de contado) sino que el cliente se toma unos días para cancelar las facturas, estos días que se otorgan para el cobro de facturas se refleja en el flujo de caja, es así que si se concede crédito de una semana perfectamente la facturación del mes pasa a ser cobrada en el mes siguiente.

Las condiciones comerciales que el mercado posee se deben reflejar en la elaboración del flujo de efectivo. Se toma como **ventas de contado** aquellas en donde se entrega la mercancía e inmediatamente se recibe el dinero en efectivo, como en pequeñas empresas que venden al menudeo y su clientela es relativamente desconocida.

Las ventas a crédito tienen comportamientos muy disímiles. Cuando se poseen clientes específicos y reconocidos estos con seguridad están buscando obtener liquidez de la empresa y un mecanismo sencillo es el crédito con proveedores allí entra la venta a crédito, el cliente solicita unos días para el pago de las facturas y estos días generalmente se tornan en meses completos.

Colombia es en el único país que se habla del contado comercial (figura inexistente en el código de comercio) alguien la creo como gancho comercial y representa un crédito con valor de contado que generalmente es 30 días, los clientes se toman 30 días para cancelar su obligación. Otra posibilidad de crédito sin autorización es la de los pagos en fechas o días específicos, (los días viernes muy generalizado o los días 12 y 26 de cada mes, como los grandes almacenes).

Este tipo de crédito se puede considerar a 30 días. **Ventas a 30 días.**

Cuando hay un conocimiento más profundo de los clientes se otorga crédito a 30, 60 o 90 días, pero se debe tener en cuenta las triquiñuelas comerciales ampliamente aceptadas, (pagos en días específicos) lo cual traslada la venta a más del plazo concedido. Así si se otorga un crédito a:

Crédito a 30 días: con seguridad se dispondrá del dinero después del día 31 o al segundo mes de la fecha de venta. **Ventas a 60 días.**

Crédito a 60 días, **ventas a 90 días.**

Crédito a 90 días, ventas a 120 días.

Ejemplo:

Supongamos que se venden 10 millones de pesos mensuales y los clientes pagan de la siguiente forma:
10% de los clientes pagan de contado,
20% pagan con cheque y se toman de uno a treinta días,
30% de los clientes se les concede 30 días y pagan entre el 31 y los 60 días
30% de los clientes se les concede crédito de 60 días pero pagan entre el día 61 y los 90 días.
10% de los clientes tienen crédito de 90 días, y cancelan después del día 91.

Los ingresos operativos se registran de la siguiente forma.

Concepto	Proponer	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos operativos						
Ventas de contado		1.000.000				
Ventas a 30 días			2.000.000			
Ventas a 60 días				3.000.000		
Ventas a 90 días					3.000.000	
Ventas a 120 días						1.000.000
Total ingresos operativos		1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	1.000.000

Si todos los meses se vendiera la misma cifra entonces:

Concepto	Pre Oper.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos operativos						
ventas de contado		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
ventas a 30 días			2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
ventas a 60 días				3.000.000	3.000.000	3.000.000
ventas a 90 días					3.000.000	3.000.000
ventas a 120 días						1.000.000
Total ingresos operativos		1.000.000	3.000.000	6.000.000	9.000.000	10.000.000

Aunque la venta es igual en todos los meses solo se registra el efectivo que realmente ingresara a la empresa en el respectivo periodo.

Los egresos operativos.

Para la operación de la organización se consideran tanto los costos de operación como los gastos de administración y ventas. Se consideran todos los costos y gastos como si fueran efectuados de contado a excepción de las compras de materias primas o mercancías por las cuales podemos obtener crédito.

Egresos operativos						
	Preoper.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Materia prima contado						
Materia prima 30 días						
Materia prima 60 días						
Materia prima 90 días						
Gastos de venta						
Mano de obra variable						

Mano de obra directa fija						
Otros costos de producción						
Gastos administrativos						
Total egresos operativos						

Observe que para las ventas se registraron créditos hasta de 120 días mientras que para las compras de materia prima solo se tienen 90 días, suponiendo que los plazos máximos son de 60 días y se toman unos pocos días adicionales.

Ejemplo:

Supongamos que para vender los 10 millones se requieren 2.0 MM en materias primas, el proveedor A nos da plazo de 30 días y corresponde al 40% del total, el proveedor B. otorga un plazo de 60 días y las compras corresponden al 20%, el proveedor C. otorga crédito de 15 a 20 días y las compras ascienden a 30% y el resto de las compras se deben realizar de estricto contado. Los gastos de ventas son por comisiones del 7% y los costos de mano de obra al destajo son de 15% sobre el valor total de ventas, se poseen dos empleados que asciende la nomina de producción a 1.200.000 con prestaciones, seguridad social e impuestos parafiscales, los otros costos de producción son de 700.000 y los gastos de administración suman 2.500.000. El flujo operativo quedaría de la siguiente forma. Cabe anotar que aquí se han descontado todas las depreciaciones de maquinaria y equipo y muebles y enseres ya que esta al ser una cuenta contable no sale el efectivo realmente de la empresa.

Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos operativos						
Ventas de contado		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ventas a 30 días			2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Ventas a 60 días				3.000.000	3.000.000	3.000.000
Ventas a 90 días					3.000.000	3.000.000
Ventas a 120 días						1.000.000
Total ingresos operativos (1)		1.000.000	3.000.000	6.000.000	9.000.000	10.000.000
Egresos operativos						
Materia prima contado		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Materia prima 30 días			600.000	600.000	600.000	600.000
Materia prima 60 días				800.000	800.000	800.000
Materia prima 90 días					400.000	400.000
Gastos de venta		70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Mano de obra variable		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Mano de obra directa fija		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Otros costos de operación		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gastos administrativos		2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Total egresos operativos (2)		6.170.000	6.770.000	7.570.000	7.970.000	7.970.000
Flujo neto operativo (1-2=3)		(5.170.000)	(3.770.000)	(1.570.000)	1.030.000	2.030.000

El flujo no operativo esta compuestos por los egresos que no son inherentes a la actividad económica, que no se repiten constantemente y por lo general solo suceden en periodos específicos como es el periodo **pre-operativo** o antes de iniciar la operación del proyecto. Aquí se registran básicamente las fuentes de capital (aportes o financiación) y sus usos (compra de activos fijos o capital de trabajo).

INGRESOS NO OPERATIVOS						
	Preoper	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Aportes						
Activos Fijos						
Capital de Trabajo						
Financiación						
Activos fijos						
Capital de trabajo						
Total ingresos no operativos (4)	0	0	0	0	0	0

El administrador conoce los recursos con que cuenta la empresa, valora los activos fijos adquiridos o por adquirir con los recursos propios, son los que se aportaran para el negocio. Así mismo sabe cuanto posee para capital de trabajo (caja, bancos, cuentas por cobrar e inventarios) al inicio de la proyección.

Calcula cuanto valen las maquinas que desea adquirir a través de crédito.

Si se ve desde otra óptica el flujo de efectivo arroja el valor del capital de trabajo a adquirir con recursos de crédito. Se sugiere que este renglón se deje en blanco hasta llegar al final de la realización del flujo de caja.

Ejemplo:

Supongamos que el administrador posee recursos por 15 MM de los cuales 12 MM están representados en maquinaria y equipo adquirido y por adquirir y su capital de trabajo es de 3 MM, adicionalmente solicita un crédito por 10.5 MM para una maquina la cual le dará la capacidad de vender los 10 millones de pesos mensuales antes mencionados.

El flujo de caja de ingresos operativos queda así:

INGRESOS NO OPERATIVOS						
	Preoperativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Aportes						
Activos Fijos	12.000.000					
Capital de Trabajo	3.000.000					
Financiación						
Activos fijos	10.500.000					
Capital de trabajo						
Total ingresos no operativos (4)	25.500.000	0	0	0	0	0

Los egresos no operativos tienen la misma connotación, no son egresos de la operación o necesarios para las ventas de productos, entonces las cuentas principales son:

Egresos no operativos						
	Preoperativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gastos preoperativos						
Amortizaciones						
Costos financieros						
Impuestos						
Activos diferidos						
Compra de activos fijos						
Total egresos no operativos (5)						0

Los gastos preoperativos se refieren a aquellos que son necesarios realizar antes de iniciar la operación del proyecto, como son la elaboración del plan, investigación, adecuación de la planta, constitución entre otras.

Las amortizaciones y los costos financieros es el pago de las obligaciones, la primera se refiere al pago de capital y la segunda al costo de la utilización de capital externo¹. Los activos diferidos se refieren a los pagos realizados por anticipado que realmente se pagaron como seguros, ingresaron como capital de trabajo pero ya se realizó la cancelación.

La compra de activos fijos, se registra ya que se esta considerando únicamente el efectivo con que cuenta la organización para su operación, como en los ingresos no operativos se registro el ingreso de efectivo aquí se debe descargar como compra cierta de tal forma que solo quedaría el capital de trabajo con que se cuenta realmente.

Ejemplo:

La empresa ha adquirido las maquinas por valor de 20.5 MM, se pago por la investigación de mercado 300.000 y adecuación de planta para montaje de la maquina 150.000 se tomo un seguro PYME por valor de 1.5 M el cual asegura al 100% la planta, se cancelaron 450 mil y se adeuda el resto que se registro en la cuenta seguros en los gastos administrativos. El crédito de la maquina no tiene periodo de gracia, por lo que al mes 1 ya se tiene que empezar a pagar amortización y costos financieros, (las condiciones en las cuales se adquiere el crédito son 16.8% N.A. y 36 meses de plazo).

Egresos no operativos						
	Preoperativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gastos preoperativos	450.000					
Amortizaciones		226.309	229.478	232.690	235.948	239.251
Costos financieros		147.000	143.831	140.619	137.361	134.058
Impuestos						
Activos diferidos	450.000					
Compra de activos fijos	20.500.000					

¹ N.A. algunos autores ponen el costo financiero como parte de los egresos operativos, en este documento el autor considera que deben estar aquí ya que se puede apreciar el valor de la cuota total.

Total egresos no operativos (5):	21.400.000	373.309	373.309	373.309	373.309	373.309
---	------------	---------	---------	---------	---------	---------

El flujo de efectivo no operativo queda así:

INGRESOS NO OPERATIVOS						
	Preoperativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Aportes						
Activos Fijos	12.000.000					
Capital de Trabajo	3.000.000					
Financiación						
Activos fijos	10.500.000					
Capital de trabajo						
Total ingresos no operativos (4):	25.500.000	0	0	0	0	0
Egresos no operativos						
Gastos preoperativos	450.000					
Amortizaciones		226.309	229.478	232.690	235.948	239.251
Costos financieros		147.000	143.831	140.619	137.361	134.058
Impuestos						
Activos diferidos	450.000					
Compra de activos fijos	22.500.000					
Total egresos no operativos (5)	23.400.000	373.309	373.309	373.309	373.309	373.309
Flujo neto no operativo (4 - 5 = 6)	2.100.000	(373.309)	(373.309)	(373.309)	(373.309)	(373.309)

Generalmente el flujo de efectivo no operativo da negativo a partir del momento en que se debe cancelar el crédito, es conveniente comentar que como los impuestos (de renta) no son pagos mensuales en el flujo mensual no se registran.

El flujo del periodo es una de las cifras mas importantes de la elaboración de este ejercicio, ya que esta nos da la cantidad de dinero que arroja el proyecto periodo a periodo, con una inversión determinada, simplemente se suman los dos flujos el operativo y el no operativo.

Flujo neto operativo (1-2 = 3)		(5.170.000)	(3.770.000)	(1.570.000)	1.030.000	2.030.000
Flujo neto no operativo (4 - 5 = 6)	2.100.000	(373.309)	(373.309)	(373.309)	(373.309)	(373.309)
Flujo neto del periodo (3 + 6 = 7)	2.100.000	(5.483.309)	(4.143.309)	(1.943.309)	656.691	1.656.691

La interpretación de las cifras dice que el proyecto para poder operar requiere de un capital adicional de 5.5 MM para el primer mes, 4.2 MM para el segundo y 2 MM para el tercero, como lo que se busca es determinar cuanto dinero realmente necesita el proyecto es necesario ir acumulando estas cifras.

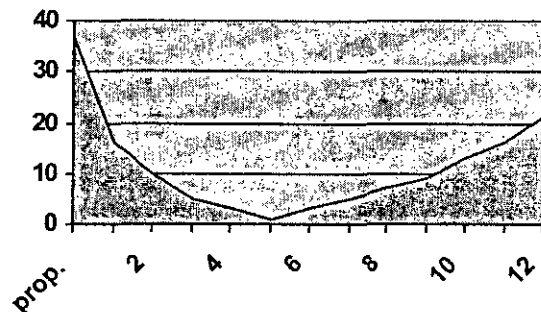
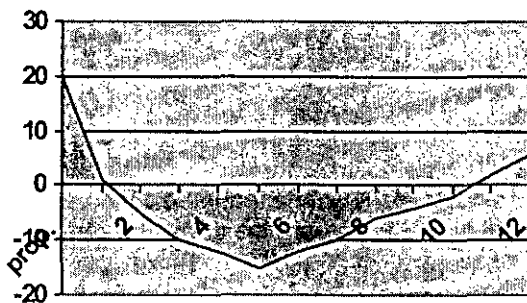
Flujo neto del periodo (6)	2.100.000	(5.483.309)	(4.143.309)	(1.943.309)	656.691	1.656.691
Saldo inicial (7)	0	2.100.000	(3.383.309)	(7.526.618)	(9.469.927)	(8.813.236)
Saldo final acumulado (6 + 7)	2.100.000	(3.383.309)	(7.526.618)	(9.469.927)	(8.813.236)	(7.156.545)

Así, se buscaría el flujo acumulado mas negativo y este valor es la cifra que el proyecto requiere adicional, si el inversionista no tiene la capacidad de aportarlos es necesario recurrir al crédito, entonces se debe ajustar con las condiciones del crédito que otorgan las entidades financieras.

El flujo de caja es como un bolsillo, no se puede sacar de él más dinero, del que realmente hay

Si le falta a la empresa solamente 500 mil en un mes de operación ¿que se deja de pagar?... Los servicios públicos?, la nomina? El arriendo? Los proveedores? o el crédito? ... la respuesta es obvia entonces que entidad financiera prestaría para que su futuro cliente se convierta en una cartera morosa.

El flujo de caja sin financiación se vería así gráficamente:



Con financiación se representaría así: donde se encuentran el déficit de capital de trabajo más los costos financieros del crédito.

El menor valor aceptable en un flujo de caja es cero, nunca puede ser negativo.

Evaluación Financiera a través del flujo de caja.

La evaluación financiera es recomendable hacerla única y exclusivamente con flujos anuales. (todas las tasas de interés están dadas en valores nominal anual o efectivo anual.

9.2. Análisis de la rentabilidad económica de la empresa (Inversión)

La evaluación de la rentabilidad económica de la inversión en la empresa, es el soporte principal para la toma de decisión de implementarla o no. Corrientemente se utilizan los siguientes indicadores de rentabilidad para evaluar la inversión:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Período de Recuperación de la Inversión (PRI)
- Retorno sobre la Inversión (ROI)

Los cálculos de valor presente neto y de tasa interna de retorno, tienen como prerequisite la determinación de LA TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO (TMR) que el empresario proyecta obtener de las operaciones de la empresa.

9.2.1. La tasa mínima de rendimiento

La inversión en la creación de la nueva empresa será aceptable cuando su análisis económico reporte un índice de rentabilidad igual o superior al mínimo esperado por él o los inversionistas (socios de la empresa).

La cuantificación de esta Tasa mínima de rendimiento (TMR) la hace el emprendedor inversionista tomando distintos puntos de referencia de rentabilidad en el mercado, y ponderándolos con el factor de riesgo que considere. Los argumentos importantes a seguir son:

- La TMR debe ser tal que su ganancia compense por un lado los efectos inflacionarios y por el otro, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. Entonces se tiene:

$$TMR = [r + i] + [(r) * (i)]$$

En donde:

r = premio al riesgo

i = inflación

- La tasa calculada de TMR debe ser válida para todo el horizonte económico de evaluación de la inversión, en este caso la inflación (i) de la fórmula es el promedio para los años evaluados.

- El valor del premio al riesgo (r) se puede establecer con referencia a:

- La rentabilidad del capital en inversiones tales como depósitos a término y otros papeles del mercado financiero.
- La rentabilidad que están obteniendo empresas similares que operan en el mismo sector industrial de la empresa. Normalmente esta información se puede obtener de estudios, estadísticas, revistas especializadas, etc.
- Cuando el capital de la inversión proviene una parte de recursos propios y otra de recursos externos (préstamos), es necesario calcular la TMR de inversión como el promedio ponderado de las aportaciones porcentuales y TMR exigidas en forma individual. Esto es, el costo del dinero: el de la deuda y el de los accionistas.

Es importante tener en cuenta que si se está trabajando en "Pesos corrientes" se toma el valor obtenido de TMR o tasa de descuento en el análisis de promedio ponderado. Si se trabaja con "pesos constantes" es necesario convertir la TMR a tasa de rendimiento real, con la fórmula:

$$ir = \frac{1 + ic}{1 + i} - 1$$

En donde:

ir = interés real

ic = interés corriente = TMR

i = inflación anual

Por otra parte, es necesario tener presente las normas fiscales vigentes para el tratamiento de intereses, en especial las relacionadas con la eliminación de la deducibilidad del componente inflacionario de los intereses. Así, asumiendo que el componente inflacionario de los intereses no sea deducible, el costo de la deuda después de impuestos, se calcula como sigue:

$$K^1 = K [cm - t + t(cm/K)]$$

En donde

K^1 = costo de la deuda después de impuestos
 K = costo de la deuda antes
 cm = tasa de corrección monetaria
 t = tasa de tributación

9.2.2. Cálculo del valor presente neto (VPN)

Cuando se hace una inversión, durante todo su horizonte económico, se recibe un flujo neto igual a la suma invertida y una suma adicional. El VPN mide el saldo resultante después de restar al flujo neto en valor actual. Esto es, la inversión (o el préstamo que le hace el inversionista al proyecto empresarial) y el interés (calculado a la TMR o tasa de descuento) que debe pagar la inversión a los accionistas o inversionistas. Es decir, el VPN mide el valor agregado con que contribuye el proyecto de inversión a los inversionistas, resaltando que a mayor TMR o de descuento, menor VPN.

El cálculo del VPN, se realiza aplicando la fórmula:

$$VPN = -P + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_n + Vs}{(1+i)^n}$$

En donde:

P = inversión total inicial

F = Flujo financiero neto resultante en cada período o año

i = TMR

n = Horizonte económico de evaluación, es decir el número de períodos transcurridos a partir de cero.

Vs = Valor Residual o de salvamento de los activos

Lo más importante al calcular el VPN, es saber interpretar su resultado, y se pueden presentar las siguientes situaciones:

- Si $VPN > 0$ Entonces es positivo e indica que la inversión rinde un valor adicional igual al valor del VPN, por tanto es económicamente atractiva y debería implementarse.

- Si $VPN < 0$ Entonces es negativo e indica que la inversión produce una pérdida igual al VPN, por tanto no es económicamente conveniente implementarla.

- Si $VPN = 0$ La inversión produce una rentabilidad igual a la TMR, por tanto es indiferente implementarla o no.

En términos prácticos el VPN de una inversión puede interpretarse como el máximo valor que un inversionista estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de llevarla a cabo, sin detrimento de las utilidades.

Conviene resaltar que el mejor método para evaluar inversiones es el del valor presente neto (VPN).

9.2.3. Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno TIR es aquella tasa que hace el valor presente de los ingresos igual al valor presente de los egresos, al descontarlos al período cero. Es decir, la tasa que hace el VPN igual a cero. La TIR indica el rendimiento en porcentaje que ofrece la inversión.

Para su cálculo se utiliza el mismo flujo financiero neto, con las mismas consideraciones que en el caso del VPN. El valor exacto de la TIR se puede obtener mediante "aproximaciones por interpolación" utilizando la fórmula:

$$TIR = \frac{VPN_p (i_2 - i_1)}{VPN_p + VPN_n}$$

En donde:

VPN_p = Valor del VPN Positivo cercano a cero

VPN_n = Valor del VPN negativo cercano a cero

i₁ = TMR

i₂ = tasa ligeramante superior a TMR

La interpretación del resultado se orienta a comparar el valor de la TIR contra el de la TMR fijada, de tal forma que:

- Si **TIR = ó > que TMR**: Entonces la inversión produce un rendimiento igual o superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento que espera el inversionista, por tanto, la inversión es económicamente atractiva.

- Si **TIR < que TMR**: Entonces la inversión produce un rendimiento por debajo de las expectativas del inversionista, por tanto la inversión no es económicamente atractiva.

En términos prácticos, la TIR es la máxima tasa de interés a la cual el inversionista tomaría dinero prestado para financiar la totalidad de la inversión, repagando con su producido la totalidad del capital y de sus intereses, y sin perder un peso. Es decir, si paga intereses superiores a la TIR se obtendrán pérdidas.

9.2.4. Período de recuperación de la inversión (PRI)

Es el tiempo de retorno de la inversión, es decir, el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial. Su cálculo se hace con base en los mismos flujos financieros netos, observando el período de inversión entre los períodos en que el saldo no recuperado pasa de ser negativo a ser positivo.

El valor exacto del PRI se puede obtener interpolando linealmente en el flujo financiero neto o a través de la fórmula:

$$PRI = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Utilidad promedio anual}}$$

La interpretación se enfoca al analizar si el PRI es menor o igual a un período aceptable, que normalmente se obtiene de la comparación con inversiones similares. Es particularmente útil cuando se tienen ambientes o condiciones contextuales muy inestables o variantes, ya que al conocer el PRI se puede establecer si la inversión entrará a períodos difíciles antes o después de haberse recuperado la inversión inicial.

9.2.5. Cálculo del retorno sobre la inversión (ROI)

Se define como la razón de las utilidades después de impuestos de un año de operaciones normales a plena capacidad, sobre el monto original de inversión total (activos fijos, gastos preoperativos y capital de trabajo). Para su cálculo se utiliza la fórmula:

$$PRI = \frac{\text{UDI}}{I_i}$$

En donde:

UDI = Utilidad después de impuestos

I_i = inversión total inicial

El indicador de retorno sobre la inversión ROI se usa para evaluar rentabilidad económica sobre la inversión, pero con la limitante de que las utilidades después de impuestos, deben ser más o menos constantes, año a año durante el horizonte económico de la inversión.

9.3. Proyección de Estados Financieros

Los estados financieros son resúmenes de los resultados producto de las operaciones económicas de la empresa, en un período determinado. En un proyecto de creación de Empresa, para que el análisis sea más representativo, hay necesidad de elaborar la proyección de tres estados financieros clave:

- **El Estado de Flujo de Caja o de Efectivo**, que determina los excedentes y los requerimientos de dinero, que para un período de tiempo determinado tiene la empresa.
- **El Estado de Resultados**, que básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un período de operación de la empresa.
- **El Balance Proforma o inicial**, que presenta la situación financiera de la empresa en un momento o período dado. Básicamente incorpora y cruza las cifras del flujo de caja y del estado de resultados.

* Estas proyecciones se deben realizar para los primeros tres años de operaciones de la empresa, debiéndose detallar mes a mes el primer año.

9.3.1. Estado de resultados proyectado

El siguiente cuadro permite organizar la información relativa al Estado de resultados para los primeros tres años de operación:

	AÑO1												AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total	
Ventas Brutas														
-Costos Variables														
-Costos fijos														
Utilidad Bruta														
-Gastos en ventas														
-Gastos de administración														
-Gastos Financieros														
Utilidad Antes de Impuestos														
- Impuestos														
Utilidad Neta														

Cuadro 29: Estado de Resultados Proyectado

Para la elaboración de éste estado se deben retomar los cuadros anteriormente elaborados en los módulos de mercadeo, operaciones, administrativos y económicos que le permitan precisar los ingresos, los costos y los gastos.

9.3.2. Flujo de Caja Proyectado

El siguiente cuadro permite organizar la información relativa a la elaboración del flujo de caja proyectado:

CONCEPTO	PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
CAJA INICIAL																	
(+) INGRESOS POR VENTAS DE CONTADO																	
(+) INGRESOS POR RECUPERACIÓN DE CARTERA																	
(+) OTROS INGRESOS																	
= TOTAL DISPONIBLE (A)																	
(-) INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS																	
(-) EGRESOS POR COMPRA DE MATERIA PRIMA																	
(-) EGRESOS POR MANO DE OBRA																	
(-) EGRESOS POR GASTOS DE FABRICACIÓN (sin incluir Depreciación y deducciones tributarias)																	
(-) EGRESOS POR GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS																	
(-) EGRESOS POR PAGOS DE																	
(-) EGRESOS POR GASTOS FINANCIEROS																	
(-) EGRESOS POR IMPUESTOS																	
= TOTAL EGRESOS (B)																	
= NETO DISPONIBLE (A - B)																	
(+) APOORTE SOCIOS																	
(+) PRÉSTAMOS																	
= CAJA FINAL																	

Cuadro 30: Flujo de Caja Proyectado.

Considere el periodo marcado con cero (0) la etapa preoperativa de la empresa que puede durar más de un mes. En ésta columna se incluyen todos egresos que se realicen previos a la puesta en marcha.

9.3.3. Balance General Projectado (Balance Proforma)

El siguiente cuadro permite organizar la información que necesita para elaborar el balance general proyectado:

	Año 1													Año 2	Año 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOT		
ACTIVO															
ACTIVO CORRIENTE:															
• CAJA Y BANCOS															
• CARTERA															
• INVENTARIO MATERIA PRIMA															
• INVENTARIO PP Y PT															
• OTROS															
TOTAL ACTIVO CORRIENTE=															
ACTIVO FIJO:															
• EQUIPOS Y MAQUINARIA															
- DEPRECIACIÓN															
• EDIFICACIÓN Y MUEBLES															
- DEPRECIACIÓN															
OTROS ACTIVOS:															
- DEDUCCIONES															
TOTAL ACTIVO FIJO															
TOTAL ACTIVOS=															
PASIVO															
PASIVO CORRIENTE:															
• CUENTAS POR PAGAR															
• OBLIGACIONES BANCARIAS															
• IMPUESTOS POR PAGAR															
TOTAL PASIVO CORRIENTE=															
PASIVO A MEDIANO Y LARGO PLAZO:															
• PRESTACIONES SOCIALES															
• OBLIGACIONES BANCARIAS															
TOTAL PASIVO A MEDIANO Y LARGO PLAZO=															
PATRIMONIO															
• CAPITAL															
• UTILIDADES RETENIDAS DEL PERÍODO ANTERIOR															
• UTILIDADES DEL PERÍODO															
TOTAL PATRIMONIO =															
TOTAL PASIVOS=															

Cuadro 31: Balance General Projectado (Balance Proforma)

9. 3. Distribución de las Utilidades

Las utilidades netas de una empresa después de pagar los impuestos correspondientes, pertenecen al o los accionistas. Sin embargo, esto no significa que éstos recibirán un dividendo en efectivo igual al porcentaje de utilidades que les corresponda, pues la junta de socios o el empresario propietario puede decidir qué parte de las utilidades debe permanecer en la empresa (utilidades retenidas).

La política de dividendos, se sustenta en la consideración de los siguientes factores importantes para distribuir utilidades:

- Saber cuál es la posición de efectivo de la empresa y cuáles son sus necesidades de capital adicional, sobre todo durante tiempos de inflación crítica.
- Saber si existe el deseo de mantener una tasa de retorno de la inversión estable para el o los accionistas.
- Determinar cuál es el monto adecuado de la cuenta de utilidades retenidas, a fin de poder hacer frente a las reducciones de capital presentes y futuras, por pago de dividendos o por pérdidas.

La utilización del efectivo para pago de dividendos debe realizarse sobre la base de una política, ya que tanto él o los accionistas como los acreedores esperan un alto ingreso, o una tasa estable o un 100% de reinversión para crecimiento futuro.

La dirección de la empresa puede diferenciar las utilidades actuales de las futuras mediante la política que siga respecto a las reservas contables, a la capitalización de los gastos y a la evaluación de los inventarios.

10. Guía para la redacción final del plan de empresa

Portada

Elabore la portada de su plan de empresa, indicando nombre de la empresa, nombre de los empresarios socios y fecha de realización y demás datos que considere pertinentes.

Índice

En *una (1) sola hoja*, elabore el índice de su plan de empresa, indicando las páginas correspondientes a cada tema.

Introducción

En *una (1) sola hoja*, realice la presentación de su plan de empresa, sus contenidos y sus principales objetivos.

Resumen ejecutivo

En *una (1) sola hoja*, realice una síntesis de su plan de empresa. Debe ser expresado con sencillez, claridad, realismo y resultar atractivo e interesante para el lector.

1. Presentación de la Empresa

1.1. Datos Generales de la empresa

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1. El emprendedor y/o equipo emprendedor, indicando el conocimiento y experiencia respecto al proyecto de empresa y los roles a jugar.

1.2.2. Origen de la idea de negocio

1.3. Propósito de la empresa

1.4. Objetivos de la empresa y cronograma

2. Concepto de Negocio

En un párrafo de *máximo diez (10) líneas* escriba la última versión de su concepto de negocio

*** Utilice el modelo elaborado durante el módulo de la oportunidad de negocio**

3. Producto o servicio

Realice una descripción general del portafolio de productos o servicios, mencionando sus características generales, sus principales beneficios, el mercado a quien va dirigido del producto y las ventajas competitivas.

*** Utilice el cuadro trabajado en el módulo la oportunidad de negocio o el utilizado en el módulo de mercadeo.**

4. Análisis del mercado

4.1. Descripción del entorno de negocios

4.2. Descripción del mercado

4.2.1. Segmento objetivo

4.2.2. Necesidades

4.2.3. Tamaño del mercado

4.3. Análisis de la Competencia

*** Utilice toda la información trabajada durante el módulo de la oportunidad de negocio para estructurar ésta parte.**

A partir del numeral 5 se inicia el Módulo 2: Estructuración de la Empresa que corresponde al capítulo 5 de su plan de empresa.

5. Plan de Mercadeo

5.1. Análisis DOFA

5.2. Objetivos comerciales

5.3. Mezcla de Mercadeo

5.3.1. Producto

5.3.2. Precio

5.3.3. Distribución

5.3.4. Comunicación

5.4. Estimativos de ventas

5.5. Presupuesto de mercadeo

6. Plan operativo

6.1. Descripción técnica de productos y/o servicios

6.2. Localización y Tamaño de la empresa

6.3. Procesos

6.4. Distribución de la Planta

6.5. Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

6.6. Programa de producción

6.7. Plan de Compras e inventarios

6.8. Gestión de Calidad

7. Plan administrativo

7.1. Estructura organizacional

7.1.1. Areas Funcionales

7.1.2. Criterios de Organización

7.1.3. Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

7.2. Estructura de personal

7.2.1. Política de contratación

7.2.2. Política salarial

8. Plan económico

8.1. Plan de inversiones

8.1.1. Presupuesto de Inversión Fija

8.1.2. Presupuesto de Capital de Trabajo

8.2. Estructura de costos

8.2.1. Presupuesto de costos operacionales

8.2.2. Estructura y comportamiento de los costos empresariales

8.2.3. Estructura de costos variables unitarios

8.2.4. Determinación del Margen de Contribución

8.3. Determinación del Punto de equilibrio

9. Plan Financiero

9.1. Los Estados Financieros

9.1.1. El Balance

9.1.2. Estado de Resultados

9.1.3. Flujo de Caja

9.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Tasa mínima de rentabilidad (TMR)

9.2.2 Valor presente neto (VPN)

9.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)

9.2.4 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

9.2.5 Retorno sobre la inversión (ROI)

9.3. Proyección de los estados financieros

9.3.1 Estado de resultados proyectado

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado

9.3.3 Balance proyectado

9.4. Distribución de las Utilidades

10. Aspectos de legalización y constitución.

11. Anexos

Bibliografía

PLAN DE MERCADEO

Dirección de la Mercadotecnia, Philip Kotler: Prentice may, México, 1993.

Fundamentos de Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong; Pearson Education, México, 2003, Sexta edición.

Principios de Mercadeo, Alberto Céspedes Saenz; Ecoe Editores, 2003, tercera edición.

Fundamentos de Marketing, William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter; Mc Graw Hill, 2004, Decimotercera edición.

Fundamentos de Marketing de Servicios – Conceptos, Estrategias y Casos, K. Douglas Hoffmann y John E. G. Bateson, Thomson; 2002, Segunda edición.

Marketing Estratégico, Jean Jacques Lambin; Mc Graw Hill, 2002, tercera edición.

Investigación de Mercados- un enfoque práctico, Narres K. Malhatra; Pearson Education, 2002.

PLAN OPERATIVO

Manual para la Creación de Empresas, Carlos Julio Galindo; Ecoe Ediciones, Colombia, 2004.

Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones, Richard Chase y Nicohlas Aquilano; Irwin, España, 1995.

Cómo Crear y dirigir la nueva empresa; Julio Flórez Andrade; Ecoe Ediciones, 2004.

Análisis y Planeación de la Calidad, J.M. Jurán y F.M. Gryna; Mcgraw-Hill, México, 1995.

Gestión de la calidad total; James Paul, Pearson, España, 1997.

Mejoramiento de los procesos de la empresa, James Harrington; Mcgraw-Hill, Colombia, 1993.

Manual de Producción, Carlos Bello Pérez; Ecoe Ediciones.

PLAN ADMINISTRATIVO

Administración de pequeñas empresas, Sérvulo Anzola; Mcgraw-Hill, México, 2002.

El Emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz Rodríguez; Mcgraw-Hill, México (2001).

Cómo Crear y dirigir la nueva Empresa, Julio Flórez Andrade; Ecoe Ediciones, 2004.

El Plan de negocios; Antonio Borillo; Mcgraw-Hill, Colombia, 2000.

Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Corona. Guía para constituir y formalizar una empresa; Bogotá, Colombia.

Administración de Recursos Humanos, Adalberto Chiavenato; Mcgraw-Hill, Colombia, 2000.

¿ Yo Empresario ?, Ronald Torrence; Legis, Colombia, 1989.

Empresas que perduran, James Collins y Jerry Porras; Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1995.

Los hábitos de la gente altamente eficaz, Stephen Covey; Editorial Norma, Bogotá, 1989.

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- 24. Biblioteca del ingeniero industrial. Salvendy. Ed. Ciencia y tecnología
- 25. Administración financiera D. R. Myddalton. Ed. Pearson
- 26. J. Manual de administración financiera Weston / T. Coperland Ed. Mc. Graw Hill
- 27. Finanzas practicas para países en desarrollo L.F. Gutierrez. Ed. Norma.
- 28. El rendimiento sobre la inversión A. Sweendy. Ed. Educativa
- 29. Ingeniería económica. Blank/Tarkin. Mc. Graw Hill.

PROTOCOLO DE REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL DEL PLAN.

GUÍA GEM - NAC-3

A esta altura del trabajo, gracias a la estrategia de elaboración del **“Plan de Empresa por listas de verificación”**, a través del formato interactivo de pregunta / respuesta, usted tiene recopilada toda la información necesaria, asegurando que ningún aspecto clave del negocio quedo sin ser analizado en las nueve dimensiones o apartados claves del plan de empresa: Aspectos del empresario, Aspectos del sector industrial, Concepto de negocio, Aspectos del mercado, Aspectos de competencia, Aspectos operacionales, Aspectos económico- financieros, Aspectos de sostenibilidad y Aspectos de resumen ejecutivo.

Ahora vamos a estructurar el documento escrito del plan de empresa, titulando y ordenando los diferentes apartados y secciones y, para el efecto, le proponemos un protocolo que se considera pragmático y completo, de fácil manejo y que facilita la comunicación escrita y oral del plan.

Recuerde que en esta guía se asume un enfoque de plan de empresa de **propósito ampliado**. Es así, como la estructura de elaboración propuesta, atiende a tres finalidades:

- De diseño estratégico del negocio.
- De evaluación de la inversión.
- De soporte de solicitud de financiación.

PROTOCOLO DE PRESENTACIÓN GUÍA GEM - NAC-3

1. RESUMEN EJECUTIVO

Es la parte más crucial de su plan de empresa, porque debe atraer el interés de aquel que lo lee. Contiene las claves del plan de empresa, escrito en no más de tres páginas. Comprende la información compilada en el **numeral 9 (aspectos de resumen ejecutivo) de la guía:**

- 1.1. Concepto de negocio
- 1.2. Clientes y mercado potencial
- 1.3. Ventajas competitivas
- 1.4. Sistema de operación del negocio
- 1.5. Plan de implementación de la empresa
- 1.6. Propuesta económico financiera

1.7. Riesgo de negocio

1.8. Equipo empresarial

2. EQUIPO EMPRESARIAL

En este apartado se presentan uno a uno, a los emprendedores que dan lugar al nacimiento de la nueva empresa, destacando su participación. También se hace referencia a las personas, instituciones o entidades que estén apoyando su emprendimiento. Comprende la información compilada en el **numeral 1 (aspectos del emprendedor) de la guía:**

2.1. Antecedentes y logros empresariales

2.2. Participación en el negocio

2.3. Colaboradores y asesores

¿Qué ha hecho o producido como beneficio con su actividad?

3. SECTOR INDUSTRIAL

En este apartado se presenta el análisis y valoración del sector industrial dentro del cual va estar inmersa la nueva empresa. El sector lo conforma el grupo de empresas que producen productos iguales o sustitutos. Comprende la información compilada en el **numeral 2 (aspectos del sector industrial) de la guía:**

3.1. Situación actual del sector industrial:

3.2. Variables de contexto

3.3. Barreras de entrada y salida del negocio

4. CONCEPTO DE NEGOCIO

En este apartado se debe presentar la definición de la oferta comercial como una "proposición de valor" que aprovecha completamente la oportunidad de negocio. La proposición de valor se hace tangible a través del producto ofrecido. Comprende la información compilada en el **numeral 3 (aspectos de concepto de negocio) de la guía:**

4.1. Descripción del producto

4.2. Necesidades que satisface

4.3. Valores agregados de diferenciación

5. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y PLAN COMERCIAL

En este apartado se deben presentar las características generales del mercado que la empresa va a enfrentar, como el tamaño, empresas que lo forman, formas de actuar de las mismas. También caracterizar los clientes o segmentos de mercado a los que su empresa apuntará específicamente. Así mismo elaborar el plan estratégico de mercadeo para el producto. Comprende la información compilada en el **numeral 4 (aspectos del mercado) de la guía:**

- 5.1. Mercado objetivo (nicho)
- 5.2. Tamaño del mercado y tendencias
- 5.3. Análisis de la posición competitiva
- 5.4. Participación estimada de mercado y de ventas.
- 5.5. Plan comercial (mezcla de mercado):
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de precios
 - Estrategia de comunicación
 - Estrategia de distribución

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado se debe presentar el estudio de análisis y valoración de las empresas competencia que ya existen en el mercado y determinar si pueden ser una amenaza para mi empresa, desde todos los aspectos. Comprende la información compilada en el **numeral 5 (aspectos de competencia) de la guía:**

- 6.1. Estudio de competidores más importantes
- 6.2. Participación en el mercado
- 6.3. Ventajas y desventajas de los competidores

7. SISTEMA DE NEGOCIO Y ORGANIZACIÓN

En este apartado se deben presentar todos los aspectos técnicos y organizacionales que aseguran eficiencia y efectividad y que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios de la empresa. Comprende la información compilada en el **numeral 6 (aspectos operacionales) de la guía:**

- 7.1. Generalidades del proceso
- 7.2. Infraestructura
- 7.3. Capacidad instalada y utilización
- 7.4. Programa de operación y de compras
- 7.5. Cronograma de implementación de la empresa
- 7.6. Estructura organizacional
- 7.7. Perfiles del equipo administrativo y operativo
- 7.8. Constitución legal de la empresa

8. PLAN FINANCIERO

En este apartado se debe presentar todo el análisis económico financiero del proyecto empresarial y el análisis de rentabilidad. Comprende la información compilada en el numeral 7 (aspectos económico – financieros) de la guía:

- 8.1. Estudio de costos y gastos operacionales:
 - Costos de Producción
 - Gastos de Administración
 - Gastos de Ventas o de Distribución- Gastos Financieros
- 8.2. Estudio de costos fijos y variables empresariales
- 8.3. Punto de equilibrio y proyección de ingresos
- 8.4. Inversión total inicial
- 8.5. Estructura de financiamiento
- 8.6. Proyecciones contables
 - Flujo de caja o de efectivo
 - Estado de resultados
 - Balance general
- 8.7. Flujo de caja o de fondos neto del proyecto:
 - Flujo de Caja Económico
 - Flujo de Caja Financiero
- 8.8. Análisis de rentabilidad
- 8.9. Política de distribución de utilidades

Si el Plan de empresa se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descripta es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período de tiempo por el que se solicita el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos que muestre la amortización (el repago) del préstamo, para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero

9. RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

En este apartado se debe presentar el análisis de los riesgos a los que se enfrentará su emprendimiento en particular y el análisis de sensibilización planteando escenarios de resultados en situaciones normal, optimista y pesimista. Comprende la información compilada en el numeral 8 (aspectos de sostenibilidad) de la guía:

9.1. Impacto ambiental, social y cultural

9.2. Identificación con políticas, normas y programas de tipo local, regional y sectorial

9.3 Riesgo de negocio

9.4. Análisis de sensibilidad

ANEXOS

En lo posible conviene evitarlos, sin embargo, pueden requerirse dependiendo del nivel del emprendimiento, para soportar información contenida en el plan.

Si el Plan de empresa se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descripta es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período de tiempo por el que se solicita el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos que muestre la amortización (el repago) del préstamo, para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero

9. RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

En este apartado se debe presentar el análisis de los riesgos a los que se enfrentará su emprendimiento en particular y el análisis de sensibilización planteando escenarios de resultados en situaciones normal, optimista y pesimista. Comprende la información compilada en el numeral 8 (aspectos de sostenibilidad) de la guía:

9.1. Impacto ambiental, social y cultural

9.2. Identificación con políticas, normas y programas de tipo local, regional y sectorial

9.3 Riesgo de negocio

9.4. Análisis de sensibilidad

ANEXOS

En lo posible conviene evitarlos, sin embargo, pueden requerirse dependiendo del nivel del emprendimiento, para soportar información contenida en el plan.

6. ASPECTOS OPERACIONALES

- Se describen las generalidades del proceso de producción identificando todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor.
- Se establecen los requerimientos y características de infraestructura (locativa, equipo y mobiliario).
- Se precisan las estrategias que se utilizarán para poner al alcance de la empresa la infraestructura requerida.
- Se determina la capacidad instalada total (potencial) y el nivel de utilización (requerido).
- Se presentan los programas de operación y de compras.
- Se presenta el cronograma de implementación de la empresa.
- Se define la estructura organizacional (Cargos y funciones) y el organigrama correspondiente.
- Se definen los perfiles del equipo administrativo y operativo.
- Se identifican los aspectos de constitución legal y formalización de la empresa.

7. ASPECTOS ECONÓMICO – FINANCIEROS

- Se presenta la composición y cuantificación de los costos operacionales (costos de producción, gastos de administración, gastos de ventas o de distribución y gastos financieros).
- Se presenta la clasificación y cuantificación de los costos fijos y variables de la empresa.
- Se determina el punto de equilibrio operativo, es decir el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería, y el tiempo en que se logra.
- Se calcula y presenta la inversión total inicial requerida para poner en marcha la empresa.
- Se determina la composición de la estructura de financiación del proyecto, identificando las fuentes de fondos y su aplicación.
- Se elabora el flujo de caja o de efectivo proyectado, mes a mes para el primer año de operación de la empresa.
- Se elabora el estado de resultados económicos (pérdidas o ganancias), mes a mes para el primer año de operación de la empresa.
- Se elabora el balance general proyectado, mes a mes para el primer año de operación de la empresa.
- Se presentan las conclusiones principales derivadas de los estados financieros elaborados.
- Se presenta la composición y cuantificación de las cuentas que forman la estructura de los flujos de caja económico y financiero.
- Se calcula la rentabilidad económica y financiera del proyecto empresarial, aplicando indicadores de evaluación.
- Se presenta la política de distribución de utilidades, a través del horizonte de evaluación del proyecto.

8. ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD

- Se señalan y evalúan las consecuencias positivas y negativas, derivadas de la operación futura de la empresa, sobre las dimensiones ambiental, social y cultural.
- Se identifican políticas, normas y programas de tipo local, regional y sectorial, que beneficien o dificulten la implementación de la nueva empresa.
- Se describen los riesgos o circunstancias adversas de mercado, técnicos, económicos o financieros que pueden afectar el negocio, con las posibles medidas para controlar o minimizar estos riesgos.
- Se identifican las variables base más sensibles de las proyecciones financieras del negocio.
- Se desarrolla un análisis de sensibilidad, planteando escenarios de resultados en situaciones normal, optimista y pesimista.
- Se presentan las principales conclusiones derivadas del ejercicio de sensibilización desarrollado.

9. ASPECTOS DE RESUMEN EJECUTIVO

- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa el Concepto de negocio.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa la componente Clientes y mercado potencial.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa las Ventajas competitivas del negocio.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa el Sistema de operación del negocio.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa el Plan de implementación de la empresa.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa la Propuesta económico-financiera del negocio.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa el Riesgo de negocio.
- Se presenta en forma clara, concisa y explicativa el Equipo empresarial.

TALLER DISEÑO ESTRATÉGICO DE NUEVAS EMPRESAS



FICHA AUTOREVISIÓN NIVEL DE DESARROLLO DE LOS APARTADOS DEL PLAN DE EMPRESA

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

PLAN DE EMPRESA:

APELLIDOS Y NOMBRES:

TELÉFONOS:

DIRECCIÓN:

CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO: GEM – NAC - 3

FECHA:

C.C. No.

E-MAIL:

CÓDIGO:

TALLER: TDE-NE- - 2006

CRITERIOS		
Nivel de Desarrollo	BC = Bien Cubierto (90 a 100%) AC = Aceptablemente Cubierto (60 a 89%)	DC = Deficientemente cubierto (30 a 59%) NC = No Cubierto (0 a 29%)

La expresión en logro de **Nivel de Desarrollo**, se obtiene de la **Valoración del Tratamiento de Cobertura en Términos de Contenido**, de los aspectos que deben abordarse en cada apartado del plan de empresa (lista de comprobación de acción).

1. ASPECTOS DEL EMPRENDEDOR (EQUIPO EMPRESARIAL)

- Se precisan los antecedentes y logros empresariales del equipo emprendedor.
- Se señala como es la participación en el negocio de cada uno de los emprendedores, y demás relacionados con el proyecto.
- Se relacionan los colaboradores y asesores y se detalla su relación con el proyecto.

2. ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

- Se describe la Situación actual del sector industrial al que pertenece el negocio de la empresa.
- Se identifican las Variables de contexto más influyentes en el negocio
- Se analizan las Barreras de entrada y salida del negocio

3. ASPECTOS DE CONCEPTO DE NEGOCIO

- Se describe de forma precisa, clara y se destacan los aspectos más importantes del producto ofrecido.
- Se explican las necesidades básicas que el producto satisface en el consumidor.
- Se resaltan los valores agregados que diferencian el producto.
- Se resume la propuesta de valor ofrecida al cliente.

4. ASPECTOS DEL MERCADO

- Se describe de forma precisa y clara el mercado objetivo (nicho) del negocio.
- Se describe y cuantifica el tamaño del mercado y se identifican sus tendencias.
- Se establece el análisis de la posición competitiva.
- Se cuantifica la participación estimada de mercado y se presenta la proyección de ventas.
- Se presenta el plan estratégico de mezcla de mercado:
 - Se precisa la estrategia de producto.
 - Se precisa la estrategia de precios.
 - Se precisa la estrategia de comunicación.
 - Se precisa la estrategia de distribución.

5. ASPECTOS DE COMPETENCIA

- Se desarrolla un estudio de los competidores más importantes
- Se detalla y cuantifica la participación en el mercado de cada uno de ellos
- Se analizan las ventajas y desventajas de tipo competitivo de los competidores